社群思维

精神商业时代的创新创业法则

付岩◎著

塑造魅力人格体，开启精神商业时代

为创业者、投资人、企业家及普通人
提供一种生存与成功的全新思维方式

清华控股董事长、中国企业家俱乐部理事 **徐井宏 作序**

孙东升 | 罗茁 | 陈伟鸿 | 冯涛 | 牛文文 | 秦君
毛大庆 | 杨宁 | 麦刚 | 李竹 | 杨守彬 | 郑刚 | 隆重推荐

中信出版集团

版权信息

书名:社群思维：精神商业时代的创新创业法则

作者:付岩

ISBN:9787508669274

中信出版集团制作发行

推荐序

2015年年初，清华产业改革与创新虽成效初显，然自知前方仍山重水复，遂提出面向未来的三大发展战略——生态化、社群化、全球化。彼时清华产业新格局已初现端倪，对生态体系的构造我颇有信心，对全球化路径亦有探索和实践，唯有“社群”一词，其实缘于直觉和喜好，于脑海中并未形成清晰完整的画面，只是以“链接”“分享”“共赢”等词语聊以表达。

至今年9月初，受杭州G20主题“创新、活力、联动、包容”启发，动议将“社群化”变为“联动化”，取内部协同、外部合作之意。9月12日，应杨守彬之邀，与20余天使投资人启程穿越巴丹吉林沙漠，途中休息时，付岩递来《社群思维》的样稿，谦称请我指正。见书中目录有“社群精准定义”一节，遂直接翻至该页：“社群就是具有共同价值观的精神联合体和利益共同体！”简单通俗的一句话，使我顿生茅塞顿开之感，待又见“精神商业”四字之时，已至醍醐灌顶的畅快了！

我算是喜欢读书的，但近些年来，绝大多数的书我已不敢说是“读过”，实实在在用“浏览”一词更为贴切。然而这本书，是堪用“爱不释手”一词来形容的。虽只有十几万字，我却用了几近两周时间才读完一遍，可说是一个字都不愿错过，其中很多段落值得反复玩味。如此读书方式，已然久违了。

此书的精华之处和价值所在我就不必赘述了，相信你读过之后自有评说，相信它也能给你带来大启发、大感悟。

顺便说一下，付岩毕业于北京大学，我就学于清华大学，年龄上他整整小我一旬。读完此书后，除了收获，我还有两个感叹：一个是“北

大确出才子”，一个是“后生着实可畏”。

当然，清华产业的三大战略之一定义为“社群化”是确定不变了。

2016年10月25日

序 我为什么对社群追根问底？

你听说“社群”这个词，大概应该是从2012年开始的。2012年被称为“中国移动互联网元年”，随着移动互联网日新月异地发展，社群也开始频繁出现在网络上。从2014年开始，随着微信的迅速普及，社群在移动互联网里不断被热炒，大大小小的所谓社群如雨后春笋般出现。两年多时间过去了，可以说，在中国，人们对社群已经像对互联网一样耳熟能详了，这也似乎已经成为人们所共知的事实。

然而遗憾的是，经过这两年的跟踪观察，我发现，在中国目前几乎没有人能够真正讲清楚社群究竟为何物！更要命的是，社群至今都没有被赋予一个精确的定义，社群的本质也被人们理解得千差万别。尤其离谱的是，很多人以为微信群就是社群，以为一群人通过网络聚在一起互动交流就是社群。各种自以为是的误读，导致社群就像小孩子手中的玩具一般，被急迫地拿起，随意地摆弄，轻易地丢弃，以至于中国社群发展的现状是一团糨糊、乱象丛生。

更遗憾的是，几乎所有关于社群的书籍都没有把社群的定义和本质讲清楚，大多在谈“术”的问题，而鲜有触及“道”的层面，大家都似懂非懂、似是而非。人们好像都能够本能地意识到，随着移动互联网渗透到人们生活的方方面面，社群时代已经到来。但是，我们必须认真严肃地思考：社群到底是个什么概念？为什么社群会出现在今天这样的时代？这个看似简单但又含义模糊的词，究竟会给我们的生活方式带来哪些改变？在可以预见的未来5年、10年或者20年，社群究竟要把人类带向何方？

基于对上述问题的不断思考和探索，我从一年多前就开始对社群进

行系统的研究。这种研究，首先是基于我个人的知识结构，我在北大读书时学的是人口社会学专业；其次是基于我个人超过10年的风险投资从业经历，使我在理论探索和实践验证方面都能够不断获得新的启发。我认为，在中国想把社群研究透彻，研究者需要具备如下五种知识背景：第一，社会学的背景；第二，心理学尤其是社会心理学的背景；第三，需要具备一定的经济学基础；第四，需要懂得创业投资的理论和实务，特别是对于互联网的商业逻辑和方法论要有深刻理解；第五，需要具备一定的哲学、宗教知识。

从2015年7月底开始，我先后到四川青城山和鹤鸣山的寂静之处、到大连海边面向大海“闭关”，累计近5个月时间，其后半年多我又结合目前国内社群发展现状进行反复修正，终于幸运地完成了这次研究探索工作，初步形成了一套关于社群与社群思维的理论体系。

同时，我也反复思考，社群的出现会不会将我们固有的思维进行一次重构？人类的想象力是创造力的来源，而思维能力则是创造力的指导思想。没有好的思维架构，我们的创造力就会悬浮于空中，所以一定要以思维能力为指导，从而将创造力不断落地于现实并有效地执行。到目前为止，中国互联网经历了20年的高速发展，中国商业也经历了30年的深刻变革，今天我们要把目光放得远一点儿，看一看过去30年中国的商业变革都经历了哪些重要阶段？过去20年互联网的发展给中国企业、中国商业带来什么实质性的变革？然后再去思考未来10年甚至20年中国商业应该是什么样的前景？如果我们的脑海里没有未来20年的清晰画面，今天就无法做出正确的选择。如果选择有误，一切努力全是浪费。

所以，这就是我下决心对社群追根问底的原因。我苦苦思索了一年多时间，我在大山之中寻求灵感，我在大海之滨祈求顿悟。幸运的是，我终于悟透了社群的本质和精髓；我还发现有一种东西叫社群思维，它们让我兴奋，让我感觉到了真正的希望和无限的能量。你今天读到的这本书，也许会成为你未来创业或者投资道路上一个难忘的记忆。

前言 什么是真正的幸福？

——与一位长者的心灵对话

在青城山的第四天，将近上午10点的时候，我自然而醒，感觉很舒适。

简单洗漱后，踱步走上客栈房间外的露台呼吸新鲜空气。这个露台位于整个客栈的最高处，完全木质结构，背山而立，平视即可感知前方青城山的层峦叠嶂，依山而建的客栈全景则尽收眼底。

我拿出一支烟准备点燃，打火机却不灵光了，无奈之中环顾左右准备求助时，一位手中夹着香烟的长者微笑着走过来，用成都话问我："火机不好用喽？"随即把火机递给我，我点燃烟，又掏出一支递给他，他扬起手中的说："我还有，谢谢！"我们相视微笑，相邻而立。

这位长者我其实并不陌生，而且在过去的三天里我对他印象深刻。他身材瘦削、不高，上身穿白色短袖T恤，下身着灰色老式西裤，脚蹬一双很干净的咖绿色休闲鞋。他看上去稍稍驼背，自然的短发夹杂些许花白并有些谢顶，但依稀可寻当年的风采。他眼神坚定，眉毛浓密，眼窝微陷，脸庞棱角分明，脸色古铜，皱纹半布，笑容可掬。他爱音乐，三天来我多次看到他背着一部有暗红色花纹的手风琴，午餐或晚餐时，准时出现在客栈最高处一角两面山景的餐厅里，投入地演奏着一曲曲优美的旋律。看着他演奏时的神态，再看看窗外的翠绿山峦，很容易让人进入一种忘我的境界。他不但独乐乐，而且众乐乐，他善于用眼神和神情与听众互动，一曲《天路》可以带动餐厅所有客人不约而同地放声合唱，一曲《达坂城的姑娘》可以让住客中的青年女子们情不自禁地翩翩起舞。

抽着烟，我问长者：“您贵姓？”

他答：“免贵姓江，江云。你呢，听口音像东北人？”

我说：“是的，我是东北吉林人。我叫付岩，付出的付，岩石的岩。”

“你来做啥子[注]”

“我是来写书的。”

“哪方面的书？”

“创业方面的书。”

他用成都话点评说：“这个主题好，符合现在的大形势，年轻人需要这方面的知识。”

他又问：“你要写多久？”

我回答说：“还不清楚，至少要二十几天吧。”

他指着旁边的藤条桌椅说：“来，坐下喝杯茶，午饭时间还早。”又对露台下的一位40多岁的大姐说：“给我们泡两杯清茶，再来一碟烤花生。”

我不假思索地说：“谢谢江老师。”

他说：“叫啥子江老师，叫江大哥，来，坐。”

两杯清茶和一碟烤花生很快送了过来。他指着茶和花生说：“来，尝尝青城山的特色。”

“您今年有60岁？”我喝了一口茶问江老师。

江老师眼睛一亮，笑着说：“我71喽。”

“那真看不出来，看您最多也就60岁。”我真诚地说。

“我只是心态好。我1944年在成都出生，地道成都人，生在一环内，工作在二环内，生活在三环内，估计以后就葬在绕城外喽。”江老师剥开一颗花生风趣地说。

“您退休前是做什么工作的呢？”我问。

“退休前我当过官，也下过海。我最早在通信系统工作，后来下海去了一家外企负责销售工作，当时长虹就是我们的客户，我全权代表公司和长虹做生意，供给他们电子元器件，我见证了长虹从每年40亿营业额做到鼎盛时一年几百亿的全过程。”江老师品了一口茶，不无骄傲地回答。

“您怎么一直住在这里？”我有点儿好奇地问。

“这里刘老板是我朋友，我们都喜欢音乐，我经常上山来住一住，有机会就给来这里度假的朋友们演奏一场，他们很喜欢，我也很享受。”江老师用好听的成都话认真地回答。

“我喜欢大自然，这里给人的感觉很放松。我喜欢来这里住，有客人的时候我可以弹弹琴，没人的时候我喜欢听这里的虫叫鸟鸣和溪水的声音。刚学会微信的时候，我发了一条朋友圈——‘当人们研究是英雄造就时势还是时势造就英雄时，我迎着初升的太阳，感受着周围的鸟鸣、溪流、青山、绿水，一切都是那么清新……’所以，每次来这里我都能找到幸福的感觉。”江老师继续说道。

“你知道吗？我们这个山所处的位置，距离2008年汶川地震的震中——映秀镇，直线距离只有14公里。这里是龙门山脉，典型的地震带，是喜马拉雅山脉和成都平原的连接处，喜马拉雅山作用于成都平原的压

力都被这条山脉承接了。这里偶尔会有一些地震，有的时候也比较强烈，但是这里的人们都很乐观。特别是汶川地震以后，经过那场巨大的灾难，人们对于地震、对于生活都有了新的认识。”江老师继续说，“其实地震没有那么可怕，我的观点是‘如果没有地震，就没有地球’，正是地心深处的千变万化才创造了地球表面的气象万千。关键是人们以什么样的心态对待这个事情！你看日本就是典型的地震多发国家，那个国家的危机感很强，但是我到日本去的时候就发现，那里的人幸福感比较强。”

“那您觉得幸福是什么呢？”我继续问。

“幸福？”江老师一愣，好像没想到我会问这个问题，他停顿了一下，继续说道：“我觉得这个问题应该这么考虑，幸福不是一个最后的结果，它是一个过程。如果只是结果的话那种感觉就很短暂，就像你设定了一个目标，然后千辛万苦地实现了它，你一定很开心，但是这种感觉不会保持很久，而恰恰是你在这个过程中的感受才重要。”江老师停顿了一下，继续说，“就像我爱听交响乐，当音乐会开场后我听到贝多芬的《命运交响曲》的时候感觉很激动，但是其实真正的幸福从我一个月前刚买票就开始了。在这一个月里，我一直期盼着音乐会的到来，期间我会上网查很多资料，对这个交响乐团的风格进行详细了解，并看看他们以前的音乐会现场视频，反复欣赏他们的作品，在整个过程中我都会很享受。等到了音乐会现场，那几个小时我的确也很享受，但是我真正幸福的是那一个月时间，是我在期盼过程中的感受。”

他看我没有回应，继续说道：“同样，幸福也可以理解为狮子追逐一只羚羊的过程，那个追逐的过程对狮子来说是很幸福的，追到了以后它就体验到了完整的幸福。”

“狮子幸福了，那只羚羊呢？它会怎么想？”我忍不住问了一句。

“羚羊？”江老师想了一下，“这个问题我还没多想，它肯定不幸福

喽，它一定是痛苦的！”江老师若有所思地接着说：“幸福和痛苦是一个对立统一的矛盾体，有人幸福，就肯定有人痛苦，每个人的感受都是不一样的，是否幸福只有自己知道，我感到幸福的时候不知道别人是否幸福。”江老师认真地说。

“那如何才能让自己幸福呢？”我继续问江老师。

“你的问题不太好回答。”江老师沉思了片刻说，“幸福说起来容易，但要真的实现并不容易。想让自己幸福，就需要有一个好的心态——凡事不要太在意结果，多关注一下过程，结果没那么重要，只要我努力过就好。根据我几十年的体会，人不能被欲望束缚了双眼和内心，不要定太高的目标。要有一个健康的身体，有一个温暖的家庭，有一个爱好，有一群可以谈心的好朋友，做自己想做的事，说自己想说的话，让自己身上的压力别那么大，这样就已经很幸福了。你说呢？”江老师看着我，似乎希望得到我的认同。

我没有急于响应他，而是继续追问：“我们如何能在自己幸福的同时也让别人幸福呢？”

听完我的问题，江老师似乎陷入了沉思，几秒后他又接着说：“那我反问你一个问题，痛苦是什么？我们如何才能做到让别人不痛苦呢？你想一下这个问题，把这个答案反过来就应该可以回答你的问题。”

“让别人不痛苦，就能让别人幸福吗？”我继续问道。

“这个，确实不能保证。你问的问题好像有点儿深，今天跟你说话还是挺有意义的。”江老师认真地说，“那你告诉我，应该怎么回答这个问题？”

我顿了一下，心里不由得想，面前的这位长者是一位令人尊敬的智者，他对人生的感悟、他身上的超脱气质已经超过了许多人。其实，我

问他的问题也正是困扰我自己和很多人的问题。今天机会难得，刚好借着跟江老师的谈话把对这个问题的思考梳理一下。当时我就意识到，应该把与江老师的对话写进这本书里，也许，这个时代的很多人都在努力寻找一个令自己满意的答案。

“江老师，我觉得您刚才的一连串回答都充满了人生哲理，在现在的社会中，生活似乎绑架了我们，人们都在追逐目标、追求成功，给自己设定了快节奏的生活，人们都太忙、太累了。然而，一旦有时间安静下来，很多人都会思考：幸福是什么？怎样才能变得幸福？如何让他人幸福？除了人云亦云，这些问题到目前还没有一个标准的答案。”

我看着江老师，江老师也看着我，他轻轻地点头没有说话。

“您刚才回答幸福是什么的时候，说每个人对幸福的理解是不一样的，每个人能够感受到的幸福也是不一样的。如果按照这个思路，要回答幸福是什么、怎样才能变得幸福、如何让他人幸福这几个问题就会很困难，那我们不妨换一个思路。”

江老师望着我说：“你继续说。”

“我想您一定听说过‘我是谁、我从哪里来、我要到哪里去’这个问题吧？”

“当然，这是哲学上的大问题哦。”江老师回应我说。

我继续说道：“它不仅是大问题，也是人类不断探索和反思的终极问题，东西方哲学、宗教和科学几百年来都在努力探索和解答这个问题。关于人类是怎么来的、人的生命是怎么来的，有科学上的解答，比如‘物种起源’‘进化论’‘宇宙大爆炸’等说法，也有西方宗教的‘神’‘主’‘上帝造人’等说法，还有东方的‘盘古开天地’‘女娲造人’等说法。然而，这些观点各成一派，谁都不能说服谁，几百年来既对立又共存，因此也就

有了世界三大宗教——基督教、伊斯兰教、佛教的广泛传播，它们的信徒遍及全世界，除此以外还有无数信奉科学的无神论者。

“我觉得，对这个问题的理解首先要回到人本身。老子在《道德经》中说：‘域中有四大，而人居其一焉。人法地、地法天、天法道、道法自然。’在自然界中，人是万物之灵，人的最可贵之处就在于每个人都拥有独一无二的、具有灵性的生命。生命是什么？是身体、心理、灵魂三者合一的存在。生命是最为可贵的能量物质，它由创造而来，创造是生命的第一天性。创造是什么？我认为创造是宇宙中最高级别的能量，就像老子在《道德经》中讲的：‘无，名天地之始。有，名万物之母。故常无，欲以观其妙。常有，欲以观其徼。此两者，同出而异名，同谓之玄。玄之又玄，众妙之门。’这一个‘玄’字，就把‘创造’一词刻画得淋漓尽致。生命的起源在于创造，人类的天性也在于创造，人类社会和大自然都是孕育于创造之中。‘玄之又玄，众妙之门’，说明创造本身就是一连串的奇迹，之所以称它为奇迹，就是在常识的基础上无法清晰地论证它。我认为创造从来都不是一个被预先设定好的过程，而是一个无限可能的过程。”

江老师望着我，我似乎看到了他眼中闪烁的光芒。

我也有一些激动，继续坚定地说：“幸福是什么？我认为，一个真正具有灵魂的人所要的幸福，一定不是‘猫吃鱼、狗吃肉’这种小幸福。就像创造了‘不丹模式’幸福国度、提出‘幸福指数’概念的不丹国王旺楚克所言：‘人生的基本问题是如何在物质生活和精神生活之间保持平衡。’其实，在现实的生活中，我们很多人都已经迷失了！因为我们被世俗、欲望、怀疑、恐惧绑架了。只有当我们清醒地发现了这些问题，追寻幸福的过程才会逐渐清晰起来。我们一定要积极地面对和解决这些问题，用一种‘向死而生、奋不顾身’的态度去勇敢走完人生之路。这一刻，我称之为‘生命的觉醒’。

“真正伟大的生命是从觉醒那一刻开始的，生命的觉醒犹如重生般

的体验。我们一定要了解，我们自己是一个独一无二的宝贵生命体，我们的生命是因创造而来，为爱而去的。爱又是什么？爱就是一种真正美好的感受。一个人学会了爱自己、爱他人，才有机会懂得幸福是什么，懂得幸福是我们生命的终极意义，懂得幸福是爱与被爱同时存在的过程，懂得爱与被爱是一个积极、勇敢、主动、无私的创造过程，懂得创造从来都不是一个预先设定好的过程，而是一个充满灵性和无限可能的过程。

“所以，我们在人生的道路上，应该在懂得了‘幸福是什么’以后，带着婴儿般的眼睛和心灵再重新上路，我觉得什么时候都不晚！我们要勇敢地去创造属于自己生命的幸福。我认为，人生本来就是一次创业，在这条道路上，我们应该主动地去爱、无私地去爱，珍惜生命中的每一天，感谢生命中的每个爱我们的人，把握生命中每一段难得的缘分。”

说到这里，我发现江老师的眼角有些湿润了。

这时，客栈餐厅里传来一个女孩子清脆的声音：“大家吃午饭喽！”江老师闻声起身，走向露台角落敞着门的一间小木屋里，在床上提起并挎上那部有暗红色花纹的手风琴，然后折回头用好听的成都话对我说：“我得走喽，我的表演时间到了，需要先过去准备一下。”于是，他缓缓走下露台，朝客栈餐厅方向走去。

那一刻，看着江老师的背影，我似乎明白了，我所理解的幸福是什么……

---

1. 啥子：四川方言，意思是“什么”。——编者注？

第一章 社群思维横空出世

社群已经快被大家玩残废

在移动互联网时代，社群的发展是以智能手机和社交软件的普及为基础的。毫无疑问，目前在中国，微信软件是社群生长最大的土壤，微信群是推动社群发展最重要的力量。

遗憾的是，在不懂社群为何物的情况下就盲目做社群是一种悲哀。请打开你手机上的微信软件，看看你置身于多少个所谓的社群之中，相信几乎每个人都至少有10个微信群，超过20个、30个的人也比比皆是。我很不幸，由于做风险投资的工作性质，我被邀请加入了近200个微信群，其中包括各种类型的创业群、投资群、企业家群、众筹群、协会组织群、学习群、讲座群、活动群，形形色色，五花八门，很多时候开完半天会议，打开微信就有近万条未读信息，这让我感到巨大的压力，甚至一度把我推向崩溃的边缘。相信很多人都和我有同样的感受，这种信息负载过重甚至是连绵不绝的侵扰，让很多人都感到压迫、不安和无奈。从另一个角度想，我们为什么不退出这些微信群呢？我问过身边的一些朋友，答案集中于两点：一是因为认识群主而不好意思退出；二是总觉得还有能够获得一点儿价值的机会。

经过两年的快速发展，中国社群的发展现状堪忧，大家所期盼的社群商业之路日渐迷茫。据我观察，国内除了正和岛、创业黑马、罗辑思维、吴晓波频道、混沌研习社、幸福社、GirlUp美女创业工场、碳9学社、八八兄弟会、原点学社等为数不多的社群还具有一定水平外，超过99%的所谓社群都是鸡肋，甚至很多都是垃圾。试问，你微信里有几个群是质量不错的？哪怕是你的大学同学群、高中同学群，都没什么营养价值，食之无味，弃之可惜。你会不会觉得已经有点儿厌烦了？那些号称自己做社群的朋友们，你知道什么是真正的社群吗？据我所知，大多

数人都是在不懂社群为何物的情况下，谈社群、做社群。没有人能讲明白，而且还凭着直觉瞎搞胡搞，做得一塌糊涂。我认为，目前国内那些看似有一定水平的社群，是因为他们在社群的发展过程中做对了一些事情，一些符合社群规律的事情，但是大家对于社群的本质和精髓并没有真正掌握，更没有形成思维体系，所以很多时候会觉得做起来很累，事倍功半。如果这些社群的创办者们能够真正了解社群的本质和规律，形成真正的社群思维，我相信这些质量不错的社群一定不是目前的发展水平，一定会具有更大的潜力，爆发出更大的能量。

我认为，在中国，社群已经快被大家玩残废了，再这样下去，社群就可能被彻底废掉了。这两年社群的发展势头异常迅猛，但是你能亲身感受到社群的混乱无序，给我们的工作和生活带来的负面影响越来越大。社群不但无助于我们的现状改变，反而逐渐成了一种压力甚至负担。更可怕的是，很多人所期盼甚至已经投入了大量资源去搭建的社群商业场景，其实都很难真正实现，看似若隐若现却又遥不可及。

在不懂得社群是什么的情况下，很多人贸然地推进社群的商业化变现，直接的结果就是使大量的社群分崩离析。看看所谓的微商，绝大多数是虚火旺盛、昙花一现，在你的微信朋友圈里，不知道已经有多少做微商的朋友被你毫不客气地屏蔽了，因为这种简单直接、甚至有些粗暴的社群变现方式，不但令人反感，而且还会给人留下一个难以磨灭的不良印象，从而让人把你列为需要小心防范的骚扰分子。那些辛辛苦苦做微商的朋友们，为了短期的利益而伤害到这个时代最宝贵的个人信用资产，得不偿失、令人惋惜。

如此下去，最严峻的后果将会出现，就是未来的社群商业之路将变得越来越窄。这一点令我忧虑不安，因为这将会导致“大众创业、万众创新”时代的创业之路变得更加艰难。随着社群时代的到来，社群商业本将会有极大的发展空间，然而，根据我两年来的跟踪观察发现，中国社群与真正的商业化之间仍然存在着一道鸿沟，甚至是南辕北辙、背道

而驰。在社群快被我们玩残废的情况下，追求社群的商业化就会成为一种奢谈，这是当下的创业者、投资人等各界有识之士都必须思考和面对的问题。

互称“西海家人”的西海社群

面对日益堪忧的社群发展现状，我决定做出一个真正的社群案例，耕耘一块探索社群思维的试验田。

2015年，我发起了西海社群。2015年7月2日，我的社群思维轮廓初现，并意识到在7月底上青城山“闭关”写书之前，我要以一个微信群为基础来着手打造一个高质量的、有效的社群，作为我对社群基础理论的实践研究。在随后一个月的时间里，我陆续添加了近100名成员进入西海社群。因为中青创投办公室就在北京的西海（积水潭）南岸，所以我把群名定为“付岩—西海社群沙龙”。后来很多成员都组建了以自己的名字来命名的群，最直接的效果就是可以鲜明地展现个人品牌。到目前为止，我始终把成员数量控制在100人以内，并且随时观察每一位成员的行为和表现，当人数超过100人时，我就会请出去一些“不合适”的人。究竟怎样算是不合适的呢？我在后文会有解析。尽管加入西海社群的都是朋友，但是我也没有办法，为了西海社群的整体利益，只能痛下决心将之请出。

怎么加入西海社群呢？总的来说成员加入的随机性是很强的。大部分成员是在2015年上半年听过我做的关于社群的演讲（这些演讲大家在百度中搜索“付岩社群”就可以查到，大多是关于社群思维、社群众筹、社群创业方面的内容），还有就是在工作或聚会中偶然遇到的一些朋友，当得知我在进行社群研究时，大家都表示愿意加入我的群一起交流。

西海社群的成员主要分为三种类型：第一类是企业家，如一些大型民营企业、上市公司和新三板公司的创始人或联合创始人；第二类是投

资人，如杨守彬、周丽霞、葛健等为代表的国内知名投资人；第三类是一些优秀创业公司的创始人或联合创始人。总之，这些好朋友平时都很忙，大家的时间都很宝贵，这也使得社群运营的难度比较大。然而到目前为止，我们都还一起畅聊沟通，而且我们西海社群近100名成员之间有着一个亲切的称呼——“西海家人”（大家可以在微信朋友圈里搜索“西海”“西海社群”或“西海家人”）。

大家可以想象一下，什么样的情况下一群原本没有交集的人可以相互称之为家人？他们之间一定是形成了一种信任感和归属感，形成了一种精神家园般的感觉。2015年，我就意识到社群是一种精神层面的载体，社群成员之间如果没有精神层面的联结，就不是真正的社群。所以，从一开始我就想得很清楚，西海社群的定位就是一个互助型的社群，我的职责就是推动成员无私地相互帮助，共同获得一种心灵成长。

西海社群成立伊始，我率先解决了成员之间相互信任的问题，之后就是推动成员互相帮助，并由我带头。2015年下半年，由于我大部分时间都不在北京，无法组织太多线下活动，因此我就从线上开始做起。我会花时间去关注每一位成员的微信朋友圈动态，当发现某位成员本人或他的企业有需要传播的消息时，我会自己先转发，截屏之后发到西海社群里，连同转发文字一起编辑好发过去，再大力号召西海社群里的其他成员帮助转发。就这样一个简单的动作，在过去一年时间里我重复过太多次，得到了西海家人的无数次响应，绝大多数成员都得到过集体的帮助。一条微信公众号信息，通过几十位西海家人的集体转发，就会形成很大的传播能量。这种有口碑和信任背书的转发，在移动互联网去中心化链式传播的驱动下，通常会形成两次甚至三次传播，在很短时间内会覆盖到几千人甚至上万人。在这个互帮互助的过程中，每一位西海社群的成员都实实在在地受益；更重要的是，无数次的精诚团结、无私奉献，使西海家人这个集体获得了存在感、创造力和幸福感，在不知不觉中大家的精神世界获得了紧密连接和相互帮助。

在过去的一年时间里，西海家人互助的案例举不胜举，几乎每天都在发生着，让人感动的言语、行动时刻都在西海社群里涌现，传递着阳光般温暖的正能量。

在这里，我举一个具有代表性的案例来佐证一下。2016年6月初，西海社群的家人之一杨守彬计划举办一次“大佬微直播”活动，在360旗下的花椒直播平台进行。这次直播首创了“反向打赏+品牌联动”的网红直播模式，值得反复研究（大家可以通过搜索“杨守彬直播”来进行了解）。杨守彬和我同在中国青年天使会，是国内知名的天使投资人、丰厚资本创始合伙人，是西海社群里非常有代表性的家人之一。他和我简单沟通之后，我表示认可，并决心全力以赴地支持。随后我在西海社群里发布了家人杨守彬的直播计划，得到了西海家人们的热烈响应。在预热传播过程中，西海社群爆发出了巨大的能量，通过西海社群首创的“微信朋友圈转发+微信好友群发+微信群联动转发”的模式，短时间内达到了近百万人的传播量，为直播活动的成功做出了充分铺垫。最终这场直播活动获得了令人难以想象的成功：作为一个天使投资人，杨守彬获得了520万人在线观看的成绩！他也因此被媒体称为“中国创投界第一网红”。我也因为参与打赏活动，获得了太空飞行大奖，被称为“中国投资界登上太空的第一人”。

2016年6月9日，也就是端午节的晚上，我发了一条朋友圈，通过文字记录下了自己的内心感受，我把全文附到这里，供读者朋友们了解一下我们这个互称西海家人的西海社群。

杨守彬直播创纪录，付岩为西海社群代言

几天前听说好哥们杨守彬要开直播，与守彬兄用微信简单交流了一下，我认为这是一件很有意义的事情，特别是我们这些做天使投资和早期创投的投资人，应该去尝试、去探索！我告诉自己，这是一件有意义的事情，必须全力以赴。

跟守彬结缘是在两年多前的黑马运动会，我作为投资人评委属于守彬团，经历了几个不眠之夜的激情挑战，我们守彬团最终获得了那届黑马运动会的冠军。当击掌相庆、举杯同贺的那一刻，我真实地感受到一种黑马精神，这是牛文文老师、守彬兄等黑马缔造者为所有创业者们塑造的精神内核，它会激励和陪伴着“大众创新、万众创业”的“双创”时代的创业者们走得更远、走得更好。获得冠军的那一晚，守彬团的所有人都很感动，所有人都明白了自己的付出其实只有一个理由：值得——只有做能够帮助更多人成长、让更多人受益的事情才称得上值得。

这次守彬的直播获得了巨大成功，我发自内心地为他开心。守彬在两个小时的直播中展现了他这么多年积淀的真知灼见和肺腑之言，让520万名在线参与者们受益无穷，这就足够了，守彬真正做到了他自己应该做的。

至于作为打赏第一名而获得价值30万的太空大奖，说句心里话，我根本没拿它当回事儿。事实上在直播结束后守彬亲口告诉我要上太空了时，我才意识到这是真的：“真要上太空啊？”“这不是搞笑吧？”作为一个职业投资人，啥事没听说过啊？但是这一次要成为第一个上太空的投资人，我还真有点含糊了。

守彬直播过程中，我使劲打赏的原因有两点：一是我发自内心地希望守彬更加成功、对别人更加有价值，我只是用直播平台设定的打赏规则来表达我的心意；二是我背后寄托着90多位来自西海社群的西海家人们的支持和爱。守彬也是西海家人的一员，西海家人在直播前近乎疯狂地帮助他进行传播。在直播前一晚，也就是6月5日的3个小时内，西海家人们团结起来，将直播的通知链接转发到了近1500个微信群，覆盖了几十万人，加上二次传播预计将会覆盖到几百万人。这是一种无与伦比的信任、支持和爱，相信守彬也一定感受到了。他在写给西海家人们的一段感言里说道：“感谢所有信任和支持我的人，尤其跪谢西海家

人。”这一句话，差点儿让我泪流满面，很多家人看到后也十分感动，西海家人的付出是值得的，这就足够了！

社群可以有很多类型，西海社群给自己的定位非常明确——“互助、陪伴、成长”，这是一种精神内核。西海社群的精神内核包括两个方面：一是努力提升每个人的人格魅力，具体通过两种方法——先做人后谈事、说到做到；二是更多给予、更多收获，具体通过三种方法——用心帮助别人、用爱温暖别人、用行动感染别人。

社群的精确定义

2016年5月29日，我在黑马投资学院担任导师讲课时，第一次讲到社群的精确定义，在本书中这个定义正式发布了。这个精确定义是我通过一年多的努力而得到的一个重要的思想成果，我的社群思维也是基于这个定义而得以形成体系并顺利展开。

一句话：**社群是一种具有共同价值观的精神联合体和利益共同体。**

具体地解释一下，社群是一种以共同价值观作为精神内核，成员带有相同精神标签的、跨越时空的精神联合体和利益共同体。

理解社群定义，需要找准6个视角：

第一，社群是个“玩”精神的载体，它直接关系到人的精神层面。社群必须能够满足社群成员的精神需求，也就是说，无论何种类型的社群，只要它无法满足成员的精神需求，就称不上是真正的社群。

第二，社群成员具有共同的价值观，这个价值观就是社群的精神内核。精神内核是发起人为社群赋予的一个核心价值主张。社群以精神内核为圆心，联结着每个成员的精神世界。

第三，社群以精神内核为基础，为每个成员都贴了一张精神标签。这种精神标签能够完全反映出社群的价值观，同时数量又不受限制，因此具有极大的扩展性，从理论上讲是无边界的。

第四，社群是跨时空的，是一种非物理性而是精神性的载体。也就是说，社群不受物理空间的限制，特别是有移动互联网作为载体，不是

所有人都需要见面，也不是所有人都需要相互认识。

第五，社群是精神联合体，它让人与人的精神世界联结起来。也就是说，凡是不能形成精神联合体的社群都不是真正的社群。所以，不要再轻易地说你在做社群，也不要再滥用“社群”这个词了。

第六，社群是建立在精神联合体之上的利益共同体。有效社群会建立相应的长效机制来保障社群成员的个体利益，将成员个体利益与社群整体利益有机结合、同步发展，充分调动成员的积极性，并形成一致对外的利益共同体。但这种利益共同体需要建立在共同价值观的基础上才能长期稳定地运行，那些不去建立精神联合体就贸然去推进利益共同体的行为是十分危险的。

应用社群定义，需要牢记四项原则：

第一，社群以共同价值观作为精神内核，这种精神内核是一种真正的IP（Intellectual Property，知识产权）。社群作为精神联合体，它的精神内核凝聚并联结着每个成员的精神世界，让人心向往之、欲罢不能。对于企业而言，将自己的用户群打造成一个真正的社群，就需要一个精神内核，这个精神内核就是品牌所表达的核心价值主张，其实就是现在比较流行的说法——IP。对于企业来说，其实真正的价值就是一个有精神内核的品牌，这才是真正的IP。这种IP的表达力和凝聚力都是极具穿透性的，不受时空阻碍，相当于给每个用户都贴上了一个反映品牌IP的精神标签，并制造出一种精神性的场域来反复强化，这种精神性的场域就是以社群为基础的。赋予用户的精神标签不是物理性的，但是一旦贴上就有非常大的黏性，用户会对你的品牌着迷甚至癫狂。因此，社群是企业品牌IP的土壤，企业不经营好自己的用户社群就无法形成真正的品牌。

第二，精神联合体的前提是能够满足成员的精神需求。精神联合体的基础是精神内核，而打造它的前提是社群能够满足成员的精神需求。

人的精神需求是具有普遍性的，社群只需要找到这些普遍的共性需求，并通过制订相应的方案即可达到效果。人们有三种最基本的精神需求，分别是存在感、创造力和幸福，这是最基本的需求，每个人都需要被满足。对于企业来说，要打造一个真正的用户社群，就是要打造用户的精神联合体，就必须想办法满足用户的这三种基本精神需求，否则一切都无从谈起，更不可能拥有深度的用户关系。因为深度用户关系的基础是将用户打造成一个精神联合体。

第三，精神标签可以让精神联合体无边界。这种精神标签实际上是精神内核的延伸，具体地赋予社群中的每一位成员，使得成员的精神世界有了共同的标识。这些具有共同精神标签的成员组成了精神联合体，真正的社群才能得以建立。对于企业而言，不断发展的前提是用户社群的壮大，通过塑造品牌精神内核即品牌IP，企业将有机会为它的用户贴上与品牌IP相符的精神标签，并逐步建立起用户的精神联合体，这个时候企业的用户群才可以被称为真正的用户社群。由于精神标签的数量是不受限制的，于是精神联合体的边界不断拓展，企业用户社群的规模也可以不断扩大。

第四，利益共同体一定是建立在精神联合体之上才能长久。社群仅仅建立精神联合体之上是不够的，一定要在精神联合体的基础上去打造一种利益共同体。这既是一种以人为本的人性需求，也是社群得以进行商业化的基石。当社群塑造了共同的价值观、具有了精神内核之后，兼顾社群成员的利益就变得尤为重要。社群成员的利益既包括显性的短期利益，也包括隐性的长期利益。社群的发起人需要创造有效的机制，兼顾社群成员的短期利益和长期利益，使得社群成员的个人价值得到认可。特别是在移动互联网时代，每个人的口碑传播和信任背书都是具有很高价值含量的，这种价值需要在社群内部得到认可和激励。合理的激励机制一旦形成，社群成员形成合力，一致对外的时候就可以发挥出巨大的传播价值和信用价值。

通过以下两个案例，读者可以更容易理解社群的定义。

案例一：很多全球领先的企业，比如苹果公司，之所以能够获得巨大的市场占有率，覆盖来自不同国家的用户群，除它的技术优势和产品设计之外，一个极为重要的原因是它输出了一种极致创新、追求完美的价值观。这种价值观成了一个精神内核，形成了强大的品牌IP，可以赋予它的用户一种精神标签。这种精神标签事实上将全球的用户连接在一起，形成了一个跨越时空的精神联合体。同时，苹果公司不断为用户创造新的价值，以隐形的方式兼顾了用户的个体利益。如果苹果公司能够创造一种更加明确的机制来兼顾用户的短期利益和长期利益，它的用户社群将会更加庞大。用户社群帮助苹果公司在全球范围内构建了一种深度的用户关系，正是这种有效的精神标签和深度的用户关系，支撑起苹果公司在全球智能手机市场的霸主地位，它一家公司甚至就赚取了全球手机行业91%的利润[注]。这绝对是品牌IP和精神标签创造的价值，而不是产品本身创造的价值。因此我们可以说，社群是企业创造品牌IP的土壤，更是构建深度用户关系的土壤，只有有效的用户社群才可以推动企业不断发展、不断强大。

案例二：真正最悠久、最强大的社群是宗教。基督教、佛教与伊斯兰教并称为当今三大世界性宗教，其中影响力最广、信众最多的是基督教。基督教是一种信仰一神和天国的宗教，提倡的是上帝的爱、救赎人类的罪和灵魂体。基督徒相信人类具有原罪，而耶稣作为上帝独生的儿子，通过牺牲自己成为人类的救主（即基督）。据统计，截至2014年，全球总人口约72亿，广义基督徒约23.7亿，注册基督徒约22.6亿，定期参加礼拜的基督徒约15.7亿。[注]在基督教教义这种强大精神内核的驱动下，全世界23亿基督徒构成了一个具有共同价值观的精神联合体和利益共同体，每个基督徒都被赋予了一种精神标签，跨越时空地连接着；同时基督徒群体又有着显著的共同利益，形成了一个全球最大的社群。因此，我们至少可以受到两点启发：一是社群不是当今这个互联网时代才有的东西，自古已有之，社群这个名称出现在互联网时代应该说是一种

人类集体性的智慧表达；二是对于企业而言，如果要打造用户的精神联合体和利益共同体、构建深度关系的用户社群，需要去研究一下宗教的本质和精髓，研究一下它极为成功的模式并加以借鉴。

---

1. 该数据来自2015年市场咨询公司Canaccord Genuity的报告。——编者注
2. 数据来源：哥顿康韦尔神学院发布的“2014年度全球基督教状况”（又译为“全球差传数据”）。

社群思维让我们充满能量

经过反复推敲，我勇敢地提出一种全新的社群思维，希望对每个走在人生创业路上的朋友都能够有所启发和帮助。坦率地说，这是一种新的探索，还有诸多不完善之处，仅供所有朋友参考并欢迎批评指正。

用一句话定义社群思维：**社群思维是一种重视人的精神需求、关注人的价值观、打造精神联合体和利益共同体的思维方式及能力。**

具体地说，社群思维是一种聚焦人的精神需求的思维方法，把关注人的价值观作为出发点，把人与人的相互精神连接作为落脚点，从而去解决现实世界中遇到的问题。

社群思维的定义是基于社群的精确定义得出的。社群作为一种精神联合体，以关注并满足人的精神需求为出发点，高度关注人的价值观，不断满足人的存在感、创造力和幸福感，并通过联结人与人的精神世界、跨越时空地形成一个稳固的精神联合体和利益共同体。这就是社群的魅力，它预示着一种“精神为王”的时代的到来。社群思维正是顺应这个时代的一种关键能力，我们每个人都应该掌握。

精神为王的时代的到来，意味着人对于精神满足的追求将占据主流。我可以负责任地说，社群思维是这个时代最高段位的思维方式和能力，没有之一。因为社群是真正以人为本的，任何人都无法离开社群而实现精神需求的满足。社群思维正是在这种情况下横空出世。在精神为王的时代，社群是人的必然生存方式和生存载体，而社群思维则是最高级别、最有效的思维方式和能力。

掌握社群思维，对我们到底有什么意义？在这里，我想与大家分享

一下我的三点思考。

第一重意义，社群思维是一种以人为本的思维方式。剖开现象探寻本质，我们需要承认一个事实：人是一切问题的根本。因此，如果想要解决现实社会所遇到问题和困境，就必须从人本身去寻找答案和方法。社群思维就是关注人本身，发现问题根源，找到解决方法。社群思维与明代思想家王阳明的心学思想在基础性问题上有共通之处。王阳明指出，“人人自有定盘针，万化根源总在心”。他认为人的内心本来就有不可动摇的力量，之所以出现所谓“心为物役”，即外界的物左右了内心的情况，并非是我们的内心脆弱不堪，只不过是我们在追逐外物的过程中，内心迷失了。因此，必须唤醒强大的内心，激发每个人的精神力量。社群思维正是立足于关注并满足人的精神需求，从而让我们的精神世界充满能量。

第二重意义，社群思维是一种跨越文化和信仰差异的思维工具。东西方文化精髓的共通之处在于关怀人的福祉提升和心灵成长，世界上各种不同宗教信仰的共通之处在于助力人的精神丰盛和心灵自由。因此，我们可以看到，在全世界不同文化和信仰之间，有一种共通的价值观，那就是它们都蕴含了对于人性的真切关怀，对于人的优秀品格和高贵精神的肯定与褒扬。社群思维作为人的一种精神层面的思维方式，跨越了东西方文化的鸿沟，也跨越了不同信仰的界限，不受民族、宗教及意识形态的限制，更加真切地关怀人性的成长，更加密切地关注我们所有人的人格提升，从而开创了一种所有人都能受益的思维工具。

第三重意义，社群思维是一种面向未来的思想武器。自第一次工业革命以来，人类在物质世界中取得了惊人的成就，然而遗憾的是，在人的精神世界中令我们引以为豪的成就似乎乏善可陈。不但没有取得与技术进步相匹配的成果，反而在很多方面都出现了原地踏步甚至倒退的危险信号。当今世界人类面临的问题是，物质生活越丰富，人反而越不满足；经济发展越迅速，人反而越感觉到迷失和无助。人类日益表现出精

神力量的集体性衰退，在现实生活中不约而同地陷入了价值观混乱，缺乏想象力、思维力和创造力，缺乏存在感和幸福感。这不是危言耸听，而正是一个时代真实的难题。我们只有回到人的本源来进行反思：人的生命意义和价值追求究竟是什么？什么才是人的最佳生命状态？社群思维的出现让我们看到了希望，它是一种面向未来的思想武器，可以让我们充满能量。

互联网思维必然走下神坛

当你了解并掌握了社群思维以后，可能你就不会再大谈特谈互联网思维了。因为你会意识到：互联网思维马上就要过时了。其根本原因是，所谓互联网思维是不成立也不存在的，最多可以称之为互联网方法论。

我们需要了解，思维方式和能力是人类文明的成果，一部人类文明史，也是人类思维方式和能力的进化史。真正的思维方式是以人为本的，即以人的根本需求为出发点的，是外在的技术条件改变所不能轻易动摇的，是在时代变迁中经得起考验的。真正的思维能力绝对不是思考能力那么简单，它是一种以严谨的知识体系为基础的逻辑建构能力。

人类文明有史以来，经历了原始社会、农业时代、工业时代、信息时代，目前我们经常提到的"互联网时代"，只是信息时代的一个必经阶段。我们经历了PC（个人电脑）互联网、移动互联网的普及，随着技术的发展，接下来我们将经历物联网、人工智能，再往下发展将迎来生物智能，即具有极大脑力的生物机器人与人类全面共存的时代。"时代"一词有"大时代"和"小时代"之分，信息时代是一个真正的大时代，而"互联网时代"只是一个小时代而已。迄今为止，人类经历的所有时代都是由人主导和创造的，都是以人为本的时代。

以人为本的时代，就需要以人为本的思维方式和能力。社群思维是一种真正顺应时代、以人为本的思维。人类在过去两百多年中实现了技术的极大飞跃和物质的极大丰富，却陷入一场物质世界与精神世界失衡的危机之中，这种危机的本质就是工具化占据了人类思维的主导地位，使人类被动地陷入一种思维局限之中无法自拔。

不能否认，互联网技术是20世纪人类最重要的发明之一，也是人类史上至关重要的一次创新，甚至将人类的信息时代推向了一个前所未有的高度。互联网技术的核心是超级链接，每个链接之间信息的流动形成流量。互联网技术有三个关键词：一是结点，二是链接，三是数据。互联网技术给人类生活带来的最大改变就是信息的采集和传播发生了变化，每个掌握上网设备的人，既是信息传播的结点，又是信息采集的结点。因此，互联网使人类的信息采集和传播的效率得到了极大提升。

但是说到底，互联网是为人类服务的一种技术和工具，而所谓的互联网思维则是一种典型的工具化误区。过分地强调互联网工具的重要性，将会导致人的精神需求日益被忽视，人们过度追求物质世界的发展而忽略精神世界的建设，以致产生一系列的不堪后果。

很显然，互联网作为一种工具被神化了。为什么20年来中国没有人能清楚地定义“互联网思维”？大家都是在人云亦云。为什么互联网的先驱国度美国没有人追捧所谓互联网思维？中国的互联网一直在跟随着美国的脚步，但令美国人吃惊的是，中国的互联网行业却创造出一个叫作“互联网思维”的东西，把所有能考虑到的招法、心法都堆积其中。20年来先后有无数的行业专家都试图去解读这个互联网思维，但迄今为止也没有一个让人信服的定论。为什么会这么难说清楚？从根本上是由于所谓的互联网思维缺乏一种作为指导人的生存所必需的基础要素——以人为本，以人的根本需求为着眼点，以平衡人的物质世界和精神世界为立足点。

相比而言，社群思维则是真正从人的精神需求入手，高度关注人的价值观，是一种我们真正应该掌握的生存思维，它从根本上具备一种思维方式所必需的要素，可以建构起一套完整的思想、理论和知识体系；而所谓的互联网思维从根本上说是一种工具方法论，它绝不是思维方式层面的课题，更无法从根本上建构一套完善的理论体系支撑。

因此，在中国盛行已久的互联网思维必然会走下神坛，从现在开始

你有必要认真了解一下社群思维，我相信这对于你的生活、工作都会有所帮助。在“大众创业、万众创新”的“双创”时代，创业者和投资人也都需要掌握并灵活运用社群思维。我相信，时间会印证我的观点：不懂社群思维，就没有未来。

第二章 拥抱精神商业时代

功能商业时代的“三无”困境

过去10年我一直从事风险投资，经历了从PE（私募股权投资）、VC（风险投资）、天使投资、种子投资等各阶段的投资实践，调研过的处于不同发展阶段的企业有数千家。坦率地说，我感到有些忧虑，特别是近两年，随着互联网对实体经济的冲击和经济增速放缓的影响，很多大型企业的发展都步履维艰，中小型企业的生存则更加艰难，尤其是当前“双创”大潮中每年涌现出来的上百万家创业公司，绝大多数从一开始就面临着生死考验。

为什么企业的生存会如此艰难？究其根本，我认为是由于功能商业时代的“三无”困境造成的。所谓功能商业，是指企业将产品或服务的功能层面放在首位，不断通过技术改进和模式创新来改善用户体验，力求不断为用户创造更大的实用价值。追求极致产品和极致体验，正是功能商业的目标，不断将功能商业推向巅峰。然而，功能商业最致命的问题在于，片面重视人的物质功能满足，却忽视了人的精神需求，即使试图满足用户的精神需求也是从物质功能层面入手。这导致人的精神满足效果非常差，根本无法触及人真正的刚性精神需求。久而久之，功能商业的困局越来越明显，表现为“三无”：用户无感、竞争无度、品牌无格。

首先是用户无感，具体表现为用户的无感知、无信任、无好感。在激烈的市场竞争中，企业会发现无论怎样努力，比如通过线上线下的方式做营销推广和品牌传播，潜在目标用户的反馈大多都很漠然，即使覆盖的人群是精准目标用户，你也会发现大多数人根本无视企业的种种努力，导致大部分营销成本都被这种冷漠所淹没，结果造成用户转化率极低。除了那些已经建立起品牌壁垒的大企业，对于更多中小企业和新创企业而言，持续的营销投入如果无法带来有效的用户转化，必然会出现

现金流危机，企业的生存将会受到严峻挑战。近年来许多拿到多轮风险投资的企业依然无法存活下去，在众多死因中最多见的就是疯狂烧钱获取用户、疯狂投入塑造品牌。然而对于多数企业而言，烧再多钱也解决不了用户的感知、信任和好感的问题，即使在短时间内业绩猛涨，但由于用户没有忠诚度而流失严重，这样的企业绝大多数都难以持续发展，钱烧光了自然无力回天。据媒体报道，2015年，超过800家拿到A轮投资的公司都以失败告终，越来越多“B轮死”和“C轮死”的故事也都成为媒体津津乐道的话题。近年来比较典型的案例是凡客和拉手网，这两家公司都因先后拿到数亿美元的投资风光一时，然而最终还是现金断流，成为用户无感的受害者。

其次是竞争无度，表现为同行企业之间的竞争极端残酷。近20年来在大家都面临着用户无感的难题下，为了获取用户并让用户“就范”，以获得更高的市场占有率，几乎在中国各个行业中都普遍出现了一种极端的竞争模式，即在风险投资或资本市场的助推之下消灭同行业对手，从而试图获得一家独大的局面，让用户别无他选、只能选择自己。这种极为残酷的策略成了所有行业解决用户无感难题的最主要手段。这个残酷竞争的现实，在过去15年来互联网快速普及所催生的实物类电商和服务类O2O（Online To Office，在线商务模式）行业尤为明显，价格成为最简单和最具杀伤性的武器。有资金实力的大企业持续拉低产品和服务价格，持续用低价、补贴甚至免费来吸引用户转化。这种策略可以在短时间刺激用户的消费欲，使用户转化率大幅度提高，同时使同行业的对手都迫不得已跟进，从而导致绝大多数企业在成本居高不下的情况下亏损连连、透支生命。持续的价格战，使大多数没有资金实力的企业不堪重负，硬生生地被消耗致死，无奈出局。这种长期持续、愈演愈烈的无度竞争格局，最终将导致每个行业都陷入残酷无序的竞争，每个行业最后都由几家最终的胜出者来把持和垄断，将会使无数的中小企业和创业企业走到最后只能仰天长叹、求生无门。

最后是品牌无格，表现为品牌缺乏人格化的表达。我们必须了解，

品牌其实是精神性的事物，品牌需要一个精神内核。所谓内核就是一种核心价值主张。做人和做企业其实是一个道理，都需要建立自己的品牌。一个人的品牌就是人格，人格是人的立身之本，也是真正属于自己并可以进行口碑传播的东西，其他诸如相貌、财富、权力等都是外在的、不持久的。人格品牌是精神性的，其核心是一种人格魅力，可以让他人清晰地感到一种正能量。同样的道理，企业对品牌也必须进行人格化的表达，才能将品牌内核的正能量激发出来，穿透用户的精神世界，让其用户清晰地感知并反复强化，才能逐渐赋予用户一个与品牌内核一致的精神标签。用户一旦被贴上了品牌的精神标签，就意味着其刚性的精神需求不断得到满足，用户对品牌就会形成深度的认同甚至疯狂的热爱，从而会自发地为品牌进行口碑传播。这种带有信任背书的口碑传播在去中心化、链式分布的移动互联网时代是最有效的，甚至可以称之为“无敌模式”。品牌内核的能量越大，对一度用户的影响就越深，并会通过用户真实的人际社交网络进行二度、三度甚至更多轮次的传播扩散，形成巨大的传播能量。遗憾的是，在功能商业时代，绝大多数企业都不具备进行品牌人格化表达的能力，因而不具备真正的精神内核，也无法将品牌的精神标签赋予用户，进而无法驱动用户进行口碑传播和信任背书。品牌人格化能力的缺乏，将导致企业长期陷入营销成本高、渠道成本高、用户转化率低、用户忠诚度低的局面之中，久而久之必然会出现生存堪忧、发展无计的状况。

总结一下，在功能商业的“三无”困境中，用户无感是表现最突出的难题，竞争无度成了解决用户无感的主要手段，而品牌无格则是用户无感的根本原因，是所有企业在功能商业时代步履维艰的根本症结。也可以说，品牌是否有格是区分功能商业和精神商业的标志。令人欣慰的是，近几年国内已经有一些企业和有时之士开始觉醒，诸如小米、乐视等新生代企业，诸如罗振宇、吴晓波等跨界学者，他们之所以能够在激烈的市场竞争中异军突起，在各自的领域独树一帜，主要是由于他们都在品牌人格化的精神商业道路上进行了领先一步的探索和尝试。由于这个时代绝大多数企业都陷入功能商业的“三无”困境中无法自拔甚至在垂

死挣扎，谁能够在品牌人格化上稍微取得一点突破，就会取得立竿见影的效果收获，就会迅速获得用户的青睐。品牌一旦开始有格，就一定有机会突破寡头势力的重重封锁，改变功能商业的“三无”困境，进而成为改写历史的领导力量。

社群思维将唤醒精神商业

在“大众创业、万众创新”的“双创”时代，最令人头疼，也是最棘手的问题是创业公司的数量猛增，而创业失败率却居高不下。北京市工商行政管理局发布的数据显示，2015年，平均每分钟有4家新公司注册；截至2016年4月30日，平均每分钟新增注册公司数量为8家；预计到2016年年底，将会增长到平均每分钟新注册公司12家。创业浪潮前所未有地汹涌澎湃，但是根据我近5年来的观察，创业公司一年期存活率应该不超过10%，三年期存活率不超过5%，五年期存活率不超过1%，也就是说创业最终的失败率可能高达99%。根据我们中青创投团队研究的结果，2013~2015年的3年内，获得过天使投资的创业公司只有大约7%拿到了下一轮投资，而未拿到下一轮投资的创业公司基本上都弹尽粮绝了，当然还有无数个根本拿不到天使投资的创业项目就只能惨淡收场了。这是一组可怕的数据，也是一个残酷无情的现实。目前在全国范围内，每年新增上百万家创业公司，然而等待它们的却是一种宿命般的凄惨结局。这种宿命正是功能商业时代血腥竞争的必然结果：相互残杀，剩者为王。

再看看大家耳熟能详的所谓互联网思维，它在功能商业时代披上圣衣、走上神坛，成为指导所有创业公司或者传统企业“互联网+”转型的金科玉律，但是事实上它却害苦了无数人，也让无数人付出了惨痛的代价。所谓的互联网思维，是一种根本无法触及人的刚性精神需求的工具化方法论，它将功能商业进一步推向了巅峰。所谓的互联网思维，在功能商业中扮演着兴风作浪、推波助澜的角色，它从商业模式的底层逻辑上促使每个行业的竞争更加血腥，导致在大多数细分行业里面，经常出现只有三家公司可以存活甚至一家独大、赢家通吃的局面。

如果这种局面无法改变，那么所产生的后果将是相当可怕的：大量的创业失败者可能不会从自身去找原因，反而可能会产生消极、抱怨、愤懑的负面情绪，甚至可能会蔓延成为一种社会危机。当前中国的市场经济正处于深化改革的攻坚阶段，经济结构调整、去杠杆、供给侧改革都是势在必行的，这个时期顺势推出“大众创业、万众创新”是具有深远意义的。但是，要真正地通过创新创业来为经济增长提供长期动力，就必须高度重视和解决创业失败率居高不下的问题。功能商业时代的创新创业，已经集体性地陷入了“三无”困境而无法自拔，在这种情况下我们别无选择，唯有跳出功能商业的束缚，走入精神商业的怀抱，才有机会去打破宿命并创造生机，使创新创业之路能够走得更远、更稳。

精神商业到底是什么？一句话，**精神商业是消费者需求的全面升级，这种升级表现为从实物或服务的功能消费需求全面跨越到精神层面的消费需求。**在精神商业时代，企业要想生存并获得发展，赢得消费者对功能层面的满意只是一个基本功、一种必备的能力，对企业来说更重要的是要考虑如何满足消费者在精神层面的刚性需求。如果你不能够满足消费者真正刚性的精神需求，还是仅仅停留在千方百计地满足消费者的功能需求，那你的企业就极有可能陷入功能商业的残酷竞争无法自拔，从而成为99%的失败者中的一分子。

在精神商业中，企业与消费者之间如何对话？我认为，精神商业中我们面对的消费者通常会这样说话：“××品牌、××企业，请你不要告诉我你的价格有多么公道，你的技术有多么牛，你的产品有多么好。你应该告诉我的不止这些，你应该告诉我：你是谁？你为什么要做这个？你对未来到底是一个怎样的看法？你知不知道我在想什么？我的痛苦是什么？我的焦虑是什么？你能不能告诉我，除产品好、体验好之外，你还能给我什么？你得让我愉悦，让我惊喜，让我感动。如果你不能告诉我，那我告诉你，我有很多种办法可以找到比你更好的产品、比你更好的服务、比你更低的价格，就这么简单！”这是一种完全不同于功能商业时代的逻辑，这将是精神商业时代最基本的话语体系。

我们需要清醒地认识到，当前绝大多数企业的重心都放在应对功能层面的残酷竞争上，功能商业仍然是大家疲于应付的主战场，犹如第二次世界大战中尸横遍野的欧洲大陆。我们必须要摆脱互联网思维的控制，建立起一种适应精神商业的全新商业模式；我们必须要开辟一个全新的战场，从功能商业的竞争格局中跳出来，以最快的速度进入精神商业的轨道之中。当绝大多数人还在功能商业战场里拼刺刀的时候，你已经在精神商业这个新的战场上做好了进行现代化战争的所有准备。

我们需要清醒地认识到，从功能商业升级到精神商业是全球商业变革不可逆转的大趋势。在功能商业陷入困境的今天，精神商业肩负着一种历史使命，号角已经吹响。我认为，在未来精神商业时代中成功的企业，将会比今天的成功企业更加优秀、更加强大。精神商业中的成功企业，将会具备一系列独特的能力：打磨出自身品牌的精神内核，打造出极具穿透力和凝聚力的品牌IP，能够不断为用户贴上精神标签并反复强化，能够将用户群打造成一种真正的精神联合体，能够激发用户社群产生巨大的传播能量。这些能力是在精神商业时代中获取成功的关键，它们绝对不是可以凭空获得的，而是需要从根本上突破原有的思维局限，去建构一种以人为本的思维方式和能力。

这就是我讲的社群思维，它将会秒杀互联网思维，将会唤醒一个伟大的精神商业时代的到来，将会成为一种引领创新创业的精神法则。

精神刚需让精神商业绽放

有些朋友喜欢谈人性和商业的关系，认为人性就是“贪、嗔、痴”，这种观点我不认同。“贪、嗔、痴”在佛教中是指三毒，被这些朋友应运到人性与商业的关系中，解读为消费者“爱占便宜、容易抱怨、不讲道理”。这完全是对人性的误读，更是对消费者的污蔑，难道我们自己不是消费者中的一员吗？

人性是一个中性词，简而言之，人性是人类天然具备的基本特性。我认为，“人性本善”或“人性本恶”的说法从根本上是偏颇的，因为人性里面只有三样东西，就是人的生物性、社会性和精神性。生物性是指人需要不断进行生理和物质满足；社会性是指人作为个体无法单独生存，必须与他人进行价值交换；精神性是指人有精神需求，需要不断完善精神世界。

功能商业之所以陷入“三无”困境，正是因为从根本上忽视了人的精神需求。功能商业的问题实质上是由于人类的技术化生存路线造成的。自工业革命以来的200多年中，人类通过三次技术革命，极大地提升了生产力水平，人类的智慧也在技术飞跃过程中得到了空前的释放。无所不能的技术，已经渗透到人类生产和生活的各个领域，人类对技术产生了巨大的依赖性，走上了一条没有回头路的技术化生存路线。

然而，我们必须意识到，技术化生存路线带来了一个严重的后果，就是技术对人的控制和支配越来越明显，我们的人性正在逐渐被技术冲击，越来越难以保持平衡。具体表现是，人的生理和物质需求得到了极大满足，而精神需求却被忽视了。

爱因斯坦曾经说："关心人本身，应当始终成为一切技术奋斗的主要目标。"也就是说，技术的本质与最终归宿是为人服务的，为人与自然、人与社会、人与自我的和谐发展服务。单纯的技术化生存路线一定会给人类带来困境，人类不能仅仅沉浸在技术带来的经济效益与物质利益的喜悦中，而要在技术的社会价值与精神价值方面进行反思。

所以我说，技术化生存路线是推动功能商业勇攀高峰的幕后势力，而互联网技术的全面应用使功能商业真正走上了巅峰。功能商业产生的必然后果是，在人的需求满足方面日益偏离了人性的平衡，永无止境地追求人的生理和物质满足，而忽视了人的社会性和精神性的需求。最为重要的精神需求长期被忽视，会使人日益感到渺小和孤立，日益感到心理焦虑和精神空虚。因此，人的精神需求从根本上是来源于人性的需求。我们必须保持人性的生物性、社会性和精神性的平衡，而其中精神性的需求是最为重要，也最难以满足的。

人的精神需求如此重要，却被长期忽视，那么，人最刚性的精神需求究竟是什么？怎样才能满足它们呢？根据我的学习和研究，人有三个最刚性的精神需求，分别是存在感、创造力和幸福感。它们就像三根柱子一样，共同支撑着人的精神世界。

我的好朋友李春光先生曾经系统地解析了人的存在感、创造力和幸福感这三种刚性精神需求的真正来源，那就是人类的三大元精神，即信仰精神、求知精神和爱的精神。人类的三大元精神是先于世界三大宗教而存在的人的天赋精神。信仰精神从本质上对应着"我是谁"这个终极命题，并激发了人的存在感需求；求知精神从本质上对应着"我从哪里来"这个终极命题，并激发了人的创造力需求；爱的精神从本质上对应着"我要到哪里去"这个终极命题，并激发了人的幸福需求。

存在感，是人在内心中告诉自己"我是受人重视的"，因此"我确信我是存在的"。我们为什么一定要找到被人重视的感觉呢？我认为，自我感觉到存在是被重视的结果，最重要的是搞清楚存在的意义。人一定

要找出活着的意义来，并需要找到可以说服自己的依据。若是没有意义，人是活不下去的。存在感正是一种真正可以让人安心和安神的东西。

创造力，是人在生命中可以获得的一种独特的心理品质，它可以让人不断去探索未知，以适应不断变化的外部环境。人会因为创造的成果而获得成就感，这种成就感又会不断推动人的创造力进一步提升。如果没有创造力，人不仅不会有成就感，还会出现一种无力感，这种无力感将会使人逐步迷失方向、丧失信心，进而可能会失去人生的希望。

幸福感是一种生命的终极体验，它不是一个结果，而是一个过程。人追求幸福就是爱与被爱同时存在的过程，这种爱是一种大爱，它包含着情爱。人必须学会给予他人爱，学会主动关心和帮助身边的人，通过不断给予他人爱，才能收获他人更多爱的回馈。这个爱与被爱同时存在的过程，就是获得幸福的过程。要获得幸福，就必须主动地去爱、去关怀。作为单一个体的人是无法获得幸福的，只有在人与人之间才能够相互满足。

我把存在感、创造力和幸福感统称为精神商业的“三大天条”，而这也将是社群思维唤醒精神商业的法门所在，它们将会使精神商业真正地绽放。能否深刻理解并贯彻三大天条，将会决定一家企业能否真正把握精神商业时代的机遇。

坦率地说，在目前这个功能商业统治的时代里，还没有一家企业能够真正完全秉承精神商业的三大天条，即使那些已经如日中天的跨国企业，如苹果、三星、星巴克、沃尔玛、谷歌、Facebook（脸谱网）、亚马逊等，它们也仅仅是在满足用户的功能需求方面做到了极致。而在用户的精神需求满足方面，最多只是满足了用户基础的存在感需求，且由于没有真正有效的用户社群做支撑，这个部分也都做得不够到位。对用户的创造力和幸福感的需求，它们几乎都熟视无睹或者干脆一无所知，这是因为这些企业的领导人可能还并不清楚精神商业是大势所趋，也可

能是由于不了解真正的社群思维。

精神商业的三大天条并不是空中楼阁，而是可以用来指导实践的。在实践中，社群思维将作为精神商业的指导思想，提醒我们秉承三大天条即三种精神刚需，并通过把握三大刚需派生出来的6种细分精神需求来完成落地。

精神商业中用户的6种细分精神需求分别是安全感、重要感、新鲜感、成长感、连接感和贡献感。其中，安全感和重要感派生于存在感，新鲜感和成长感派生于创造力，连接感和贡献感派生于幸福感。用户的6种细分精神需求是同时存在的，是需要同步去满足的6个平行存在的精神需求，用户被满足的程度越高，就越被企业的核心价值观——即企业品牌IP的精神内核所感染，就更容易被贴上品牌的精神标签，就越会有可能形成一个精神联合体，从而成为一个真正的用户社群，形成一种类似护城河式的深度用户关系。

精神商业的思想是博大精深、海纳百川的，绝非我在这么短的篇幅内就能够研究透彻、解析清楚的。在写完这本书之后，我计划在接下来的时间里再对精神商业理论体系进行系统的学习和研究，目标是完成一本逻辑清晰、简明易懂的《精神商业》，并通过不断探索和实践，与读者们一起去抓住精神商业时代的巨大机遇。

社群是精神商业的孵化器

对于一家企业而言，能否满足用户的精神需求，是决定其能否进入精神商业轨道的根本因素。满足了用户的精神需求，就可以摆脱功能商业时代的“三无”困境，找到从功能商业走向精神商业的入口。

企业在精神商业时代的主要任务就是通过产品或服务不断去连接用户，并满足用户的精神需求，从而逐步完成与用户在精神层面上的连接，将他们紧紧吸引、凝聚成为忠诚用户，逐渐形成一种规模持续加大、具有深度关系甚至牢不可破的精神联合体。只有这种精神联合体，才可以称为真正的用户社群。

构建属于自己的用户社群，是以满足用户的精神需求为前提的，是一个从无到有、由小到大的过程。在这个过程中，企业的精神商业之路，正是得益于用户社群这个精神性载体的滋养，并随着用户社群的壮大才有机会逐步完成绽放。因此，社群实际上是孵化精神商业的一种载体，我把它称之为精神商业的孵化器。

社群作为精神商业的孵化器，对于当下中国的创新创业者来说具有重要意义。

孵化器的概念大家应该都不陌生，我们通常所理解的孵化器都是具有物理空间性质的。近两年来，在“双创”政策的指引下，我国创新创业孵化器的数量取得了爆发式增长。科技部的数据显示，截至2015年年底，我国科技企业孵化器数量达2530家，众创空间的数量超过2400家。我的好朋友、科技部国家级创业导师、君紫资本董事长秦君女士，是中国孵化器领域的开拓者之一，她创办的清控科创是中关村创业大街的缔

造者之一，由于她在创新创业孵化领域做出的重要贡献，因而被誉为中国创新创业的领军人物。

而我的另外一位好朋友、科技部国家级创业导师、优客工场创始人毛大庆先生，则创办了目前中国最具潜力的众创空间——优客工场。优客工场于2015年创办，仅仅用一年多时间就晋身为估值10亿美元的“独角兽”，令人钦佩。在一次交流中，毛大庆老师虚心地与我探讨了优客工场的社群模式，我坦诚地表达了我的想法。我认为，优客工场聚集了大批优秀的创业者，通过“联合办公+加速器”的模式为创业者提供优质服务，但这只是走向成功的基础条件。在此基础上，优客工场应该成为创新创业时代的精神领跑者，应该定位于“打造一个全球最大的、极具创新精神的、带有优客标签的创业者精神联合体”，这就突破了物理空间的束缚，打造了一个创新创业的精神场域，会吸引更加优秀的创业团队汇聚于此，从而成为创新创业时代的一面精神旗帜。

我的观点得到了大庆老师的认同。从我的观点中，你应该可以发现，社群是天然地以用户的精神需求为导向的，通过塑造一个核心价值观来形成品牌的精神内核，进而从精神层面去连接用户，打造出一个紧密而稳固的精神联合体。这个过程类似于优客工场孵化出一家独角兽级别的创业公司，它并没有那么容易，但是只要找准方向、找对方法，就一定会不断取得突破、有所收获。

社群作为精神商业的孵化器，将对提高创业公司的成功概率发挥积极作用。

对于创业公司来说，首要的目标就是生存，只有活下来才有机会去实现梦想。创业者需要情怀和理想，但更需要务实和专注，更需要回归商业的本质。简单地说，创业者要在第一时间为自己找到接地气的商业模式，绝不能把希望都寄托在融资上，一定要在自有资金消耗殆尽之前找到赚钱的方法，尽可能早地实现公司的收支平衡，只有这样才能把命运掌握在自己手中。钱怎么赚？毫无疑问，唯一的办法是找到认可你的

用户。把你的产品和服务打磨到极致，把你的价格做到有竞争力，这些都是你必须完成的任务。但是如何找到用户、留住用户，如何低成本地营销推广和塑造品牌，这些问题都是巨大的考验。

这个时候，社群作为精神商业孵化器的意义就凸显出来了。当你遇到资源有限、束手无策的困境时，其实所有人也都面临这样的问题。你唯一可行的路径，就是打造自己的用户社群，找到自己的第一批铁杆用户。你应该记住，真正的用户社群是精神性的载体，一定要去满足他们功能需求以外的精神需求。你应该记住，用户社群是求精不求多的，一定要充分利用你身边的人际关系和社交网络来发展第一批体验用户。你应该记住，你做用户社群，是在打造一个具有相同价值观的精神联合体，要不断输出你的核心价值观，要与用户去做精神层面的连接，同时还要不断去淘汰价值观不同的人，不断寻找共同价值观的人进入。

即使你的首批用户社群只有100人的规模，也没关系，只要你找到正确的方法并坚持去做，你的用户社群就会产生出巨大的能量，你就可以比别人更容易找到可持续的收入模式。

对于创业公司来说，当你能连续地创造收入并保持一定增长速度的时候，事实上你就已经完成了从0到1的蜕变。真正的从0到1，就是从无到有地打造出属于自己的用户社群，确保从创业之初就进入精神商业的轨道，避免掉进功能商业“用户无感、竞争无度、品牌无格”的“三无”困境。

因此，社群作为精神商业的孵化器，对我们提升创业成功率极为重要。它的真正价值，是让我们在资源有限的情况下找到生存的办法，并不断去壮大自己的忠诚用户群，不断构建一种牢不可破的深度用户关系。

跨界颠覆是精神商业常态

作为嘉宾参加2016中国服务创新创业论坛时，我曾讲过这样一个观点：精神商业时代即将到来，未来一切行业都是创意行业，跨界颠覆将成为时代特征。（媒体进行了相关报道，您可以在网上搜索到我的发言实录。）

精神商业时代用户的最大痛点是什么？我认为，最大的痛点是一种由于精神需求长期被忽视而导致的精神饥渴。因此，解决精神饥渴就是最大的商业机会，它也为创新提供了一片沃土。这种创新是以用户的精神需求为入手点，通过源源不断的创意来实现的，完全不同于功能商业时代的创新逻辑。

功能商业中创新主要有两种：一是技术创新，二是模式创新。技术创新的目标是提供全新的产品功能或服务功能，模式创新则是在原有产品服务基础上通过重构产业链，实现成本降低、效率提升和品质提高。这二者很显然都是围绕产品或服务的功能层面来展开的。因此，这两种创新并不能从根本上解决“用户无感、竞争无度、品牌无格”的难题。

精神商业中创新的目标是解决用户的精神需求，它的手段是通过创意来实现的。创意属于一种高级别的创新，有价值的创意会通过不同形式的内容沉淀下来，进而形成创意IP。尽管创意IP的表现形式不同，但都有一个核心的焦点，这个焦点本质上是一种反映价值观的精神内核。在移动互联网时代，当创意IP具有了精神内核之后，将会成为一个能量爆发的原点，并通过互联网提供的无限链接去进行广泛传播。

创意IP本质上是一种颠覆式创新。在精神商业时代，一个企业获取

客户、塑造品牌的逻辑都将发生根本性改变，这种底层的改变就是一种颠覆式创新，它是未来所有企业都必须掌握的一种产生创意IP的能力。如果一个企业不具备创意IP能力，那么它的品牌就不具备竞争力，也就很难满足用户的精神刚需、解决用户的精神饥渴问题，久而久之便会重蹈功能商业的覆辙。所以说，未来一切的行业都是创意行业，创意IP能力是企业经营者的必修课。

在精神商业时代，企业的用户社群将成为创意IP的土壤，创意IP能力与有效用户社群的组合，将会打破功能商业时代的行业划分，各种行业之间的边界将会越来越模糊，跨界颠覆将成为一种时代特征。

我认为，精神商业时代的行业划分，不会再像功能商业时代那样，以产品或服务的功能属性进行僵化的定义，而是将回归人的根本需求，各行各业都将以此为原点进行重新定义和划分。在这种重新定义和划分过程中，功能属性成为配角，精神属性成为主角。

在精神商业中，人的消费需求将被划分为不同的层级和组合。我把精神商业时代人的消费需求进行了三个层级的划分：最底层是生理层面消费需求，包括吃、穿、住、行、用；中间层是心理层面消费需求，包括健康、美丽、社交、娱乐；最顶层是精神层面消费需求，包括成长、艺术、奉献。这些不同层级的消费需求都不是单一存在的，而是交织在一起的，它们共同构成了一个人生存过程中的立体需求组合。同时你会发现，功能商业围绕人的生理和心理层面需求解决问题，并不能触及其精神层面的需求，而精神商业在功能商业的基础上，开始关注人的精神消费需求并加以满足。你还会发现，如果你满足了一个人的精神需求，再降维去满足他的心理需求和生理需求会比较容易，这就是精神商业的魅力；反之，像功能商业那样从低维需求去向高维需求推进，则是难上加难。

在精神商业中，行业与行业之间的界限会越来越模糊。谁能够真正拥有属于自己的用户社群，谁就可以拥有更多跨界成功的机会。一切行

业存在的基础，都是由其满足用户消费需求的能力决定的，都是基于人的根本需求的。而人的需求又是多样性的，每一个行业都是多样性需求组合中的一个细分，比如餐饮、服装、汽车、地产、影视、体育等，只不过是满足需求的切入点不同而已。你会发现，一个人的多维度消费，理论上是可以在一个生态系统里完成的。因此，当一个企业拥有了属于自己的用户社群以后，它的跨界延伸能力就非常强。其实跨界也不需要什么都自己做，它可以通过集合用户需求来倒逼供应链，对产品或服务进行反向采购，同时拥有较强的议价能力，这才是真正的C2B（Consumer to Business，即消费者到企业）商业模式。真正的C2B模式，是建立在强大的用户社群基础上的，并通过跨界颠覆不断成为现实，这一模式将会在精神商业时代发展到极致。

第三章 人格化商业的魅力

人格化是精神商业的本质

品牌无格是功能商业的致命问题，品牌有格则是精神商业的真正魅力。品牌是否有格，是区分功能商业和精神商业的根本标志。既然“格”如此重要，那么它究竟是什么？怎样才能把握住呢？

这个“格”其实是人格，应用在商业上就是人格化。所以，我们需要将人格的含义搞透彻，才能够把人格化讲清楚、弄明白。否则当我们谈人格化商业的时候，就容易陷入似是而非、知其然而不知其所以然的境地。你可以在互联网上搜索一下所有关于“品牌人格化、魅力人格体”的论述，其中大多都是流于表面、泛泛而谈，即使有了一些验证人格化威力的案例，比如褚橙、柳桃、吴酒等，在相关的论述中也没有讲清楚人格化的本质，无法形成一套成熟的理论来指导实践。

一年多以来，我阅读了大量的心理学方面关于人格论述的文章，我发现近百年来心理学领域关于人格的理论和实践研究已经非常完善，但是其应用的范围仍然比较狭窄。心理学更多是被当作一种测评工具应用到人力资源、心理咨询等领域，完全没有发挥出其应有的价值，这不得不说是一大遗憾。今天我们谈人格化商业的时候，需要从心理学关于人格研究的成果去找根源、找灵感。

人格是什么？它的结构是怎样的？都包含了什么内容？对于这些问题，心理学界早已给出了相对标准的答案。简言之，**人格就是一个人区别于他人、相对稳定的各种内外特性的总和。**人格结构由外显部分和内隐部分组成。人格结构的外显部分就是人的言语和行为，通俗地说就是人的言谈举止，是比较容易被别人观察的；而人格结构的内隐部分包括三种东西，分别是生理层面的神经反应、心理层面的动机、精神层面的

价值观。再具体点说，神经反应包括本能反应和条件反射；动机包括内心情感和思维方式；价值观包括人生态度和人生信念。

从人格定义和结构中，你应该可以发现，人格是一个人的全部，是一个人的立身之本，那些认为人格只是人的一部分的观点是大错特错的。对于人来说，除人格之外，其他都不是真正属于自己的，都是不持久的。肉体注定消亡，但人格可以永恒。就像叔本华说的那样，“人格所具备的一切特质是人的幸福与快乐最根本和直接的影响因素”。罗曼·罗兰也曾说过，“伟大的人格，形成了崇高的举止：不为自己活，也不为自己死”，“没有伟大的人格，就没有伟大的人，甚至也没有伟大的艺术家、伟大的行动者”。

人格化是什么？我们只有弄清了人格结构中所包含的内容，谈人格化才有意义，才能做到有的放矢。我的理解是，**所谓人格化，是指事物被赋予了一种拟人化的特质，是一种具有生动感、形象感、亲切感，并可以与真实的人进行某种连接的特质。**人格化是基于人格结构中的内容而形成的，前面我们讲到，人格结构中的内隐部分包括生理（神经反应）、心理（动机）、精神（价值观）三个层次的内容，因此，人格化就是在神经反应（本能反应和条件反射）、动机（内心情感和思维方式）和价值观（人生态度和人生信念）三个方面的拟人化。

如果你想更透彻地理解人格化，最简单的方法是充分认识人格结构的内隐部分，从生理、心理和精神三个层面入手，将人格化归纳为三种类型的拟人化，即生理层面的拟人化、心理层面的拟人化和精神层面的拟人化。生理层面的拟人化可以刺激人的神经反应，形成本能反应和条件反射；心理层面的拟人化可以使人的动机发生变化，影响一个人的内心情感和思维方式；精神层面的拟人化可以触碰到人的价值观，影响一个人的人生态度和人生信念。因此，一旦某种事物被人格化了，可以同步影响人的生理、心理和精神三个层面，而一旦触碰到精神层面，就会对人的价值观产生影响，这是人格化的最高境界。

理解了人格化的含义，解释品牌人格化就变得相对容易了。之所以说品牌有格是精神商业的真正魅力，关键在于这个“格”字，它让品牌被赋予了人格。我们要记住，企业的品牌本身就是一个精神性的事物。品牌一旦被赋予了人格，就将有机会直接影响用户的精神层面，触碰到用户的价值观，甚至有机会影响用户的人生态度和信念。

当一个品牌能够连接到用户的精神层面并影响用户的价值观时，就有机会去满足用户的精神需求，满足用户的存在感、创造力和幸福感这三种精神刚需。读到这里，你应该会意识到，品牌人格化所创造的价值，正是精神商业最初设定的目标。

因此，我得出了一个重要的结论——人格化是精神商业的本质。在精神商业时代，所有优秀企业都会面临一个共同的评价标准，就是能否真正实现品牌的人格化。一个企业要想在精神商业时代脱颖而出，最重要的任务就是去实现企业品牌的人格化。企业品牌一旦实现了人格化，整个企业就将会直接进入精神商业的轨道，直奔精神商业设定的目标。此外，企业品牌一旦实现了人格化，还会迅速发现用户的精神刚需，就有机会去吸引原本无感的用户，让用户从不闻不问到主动参与，从不理不睬到真心热爱。

品牌人格化的新商业理论

在精神商业时代，企业的品牌人格化如此重要，那么企业经营者应该如何开启这条品牌人格化之路呢？

经过认真研究，我得出了一套关于品牌人格化的新商业理论。它包含着一组重要概念，分别是品牌人格ID(注)、品牌人格指数（包括品牌印象指数、品牌能量指数）、品牌人格K线图（包括品牌印象K线图、品牌能量K线图）。这组概念是一套完整的理论，是开启品牌人格化之门的钥匙。

高度重视“品牌人格ID”

在精神商业时代，每个企业都需要将自身的品牌人格化，塑造独特的品牌人格。不同企业的品牌人格之间是通过品牌人格ID来区分的。品牌人格ID意味着每个企业的品牌人格都可以作为一个独立身份代码而存在，并且具有可识别性和唯一性。

同我们每个人的人格一样，企业的品牌人格也在结构上划分为外显和内隐两个部分：一个企业的品牌人格外显部分是企业的营销、产品和服务；内隐部分则包括生理反应、动机、价值观三项内容。然而，品牌人格与人的人格的区别在于，企业的品牌人格只有通过拟人化的形象和表达来让用户感知到，才会获得用户的认可。

在商业世界中，如同生活中的每个人都有人格ID一样，企业的品牌人格ID也在发挥着作用，它是企业在商业世界中的身份标识。一家企业

做出营销或服务的动作后，用户可以感知到这家企业的品牌人格ID，并可以随时给出评价，这种评价在移动社交时代的威力不可小视。可以说，品牌人格ID是企业的立身之本，需要经营者给予高度重视。

可以观测的“品牌人格指数”

品牌人格指数有两种含义：一种是由外及内的，即用户对企业品牌人格的评价，叫作品牌印象指数；一种是由内及外的，即企业品牌人格对用户的影响，叫作品牌能量指数。

品牌印象指数是指在企业与用户发生关系的过程中，描述用户对企业品牌人格的评价结果的动态指标，反映了用户对企业品牌的评价及其变动情况。

品牌印象指数就好像我们非常熟悉的股票价格指数。股票价格指数用于描述股市的动态水平，品牌印象指数则用于描述用户对企业评价的动态水平，这种类比虽然并不是特别贴切，但是两者有着很多相通的道理。我们通过观察股票价格指数的水平，就可以判断一个股市处于牛市还是熊市。同样的道理，用户可以通过对企业产品或服务的评价得出其品牌印象指数，从而判断一个企业的品牌是处于“牛市”还是“熊市”。与股市一个道理，品牌人格处于“牛市”的企业吸引力会非常大，用户愿意与之发生关系；品牌人格处于“熊市”的企业吸引力则会比较低，用户会对它敬而远之，甚至可能不闻不问、不理不睬。在互联网时代，每个企业都需要高度重视用户评价，只有用户的满意度高，企业的品牌印象指数才能保持“牛市”，避免被用户抛弃。

品牌能量指数是指企业品牌人格的能量是可以观测的，用于观测品牌人格能量的指标就是品牌能量指数。

同品牌印象指数一样，在商业生活中，品牌能量指数并不是一个多

么精确的数字，而是品牌对用户影响程度的表现，反映的是品牌的影响力和吸引力。品牌能量指数也是一种动态指标，它会随着品牌对用户的影响力和吸引力的变化而变化。通常情况下，一个企业的品牌能量指数越高，就越会让用户感知到正能量；相反，品牌能量指数越低，就越会让用户感知到负能量。具有正能量的品牌，会受到用户的欢迎、关注和尊重，而具有负能量的品牌则会受到用户排斥。

可以跟踪的“品牌人格K线图”

无论是品牌印象指数还是品牌能量指数，都是用户评价品牌的一种动态指标。用户对企业品牌的评价是一个连续变化的过程，且这个过程是可以被跟踪并加以分析的，这就是我提出的另外一个重要概念——品牌人格K线图。品牌人格K线图也可以分为品牌印象K线图和品牌能量K线图。

品牌印象K线图指用户在某一记忆周期内，对企业的品牌印象指数的连续记录。用户通常不会用纸、笔或电脑记录它，而是在脑海中形成一张曲线图。品牌印象K线图的原理与股票K线图原理具有相似性。股民们通过股票K线图观察股票市场的动态变化，以判断股价的走势以及大盘的趋势。同样的道理，用户能够把对企业的品牌印象记录下来，在脑海中形成一张品牌印象K线图，并通过K线图的走势来判断是否与该企业发生关系、是否进行消费以及是否重复消费等。

品牌能量K线图是指用户对企业品牌的影响力和吸引力的感受，以及对这些感受所做的连续记录。与品牌印象K线图一样，品牌能量K线图是用户在脑海中勾画出的一张曲线图。品牌能量K线图与股票K线图类似，用户通过自己所勾画的K线图，就可以判断企业品牌的影响力和吸引力处于“牛市”还是“熊市”，就会决定亲近还是远离该品牌。

在精神商业时代，品牌人格ID、品牌人格指数和品牌人格K线图对企业经营者都具有重要的指导意义。在企业的生存发展过程中，经营者则必须高度重视企业的品牌人格ID，留意观察企业的品牌人格指数和品牌人格K线图，因为它们始终在接受着用户的审视。

---

1. ID是英文identification的简称，通常解释为一种身份代码。——编者注

“魅力人格体”的准确定义

我们已经了解，精神商业的本质是人格化商业，品牌人格化则是人格化商业的表达方式，而品牌人格化的最高境界是拥有“魅力人格体”。

魅力人格体是品牌人格化的最高境界。这个概念这两年比较流行，吴晓波、罗振宇等前沿研究者都经常在文章或演讲中提及，魅力人格体似乎已经成为他们身上的一种标签。魅力人格体既然如此重要，它究竟是什么呢？如何才能做到？根据我的观察，到目前为止，所有的解释分析都是浅尝辄止，还没有人讲清楚魅力人格体的定义。

怎样才能讲明白呢？我想了很久才开窍，那就是必须先搞清楚什么是魅力人格。什么是魅力人格？在本章第一节我们已经了解了人格的含义，而魅力一词通常是指一个人深具吸引力，全身散发着能量，因此，魅力人格就是指一个人的人格散发着一种能量，并对他人充满了吸引力。对于企业来说，如果在品牌人格化的过程中实现了魅力人格体，就会让这个品牌散发出一种能量，对用户充满吸引力。

对于一个人来说，魅力人格来源于一种能量；同样，对于一个企业来说，品牌的魅力人格体也来源于这种能量，那么，到底是什么能量如此强大，可以让一个人和一个企业都具有如此的魅力？

有一句话流传甚广，“未来中国，是一群正知，正念，正能量人的天下”。我从这句话中找到了灵感，具有正知、正念、正能量的人，是何等了不起，“正知、正念、正能量”是一种真正有魅力的人格，它们都蕴含在人格的内涵结构之中。“知”就是人格结构中心理层面的动机，包括情感和思维两个方面；“念”就是人格结构中精神层面的价值观，包括

态度和信念两个方面；而“能量”一词在物理学上是一个可以间接观察的物理量，被视为某一个物理系统对其他物理系统做功的能力，引申到人格上就是一个人的人格对他人人格的影响能力。这种影响能力是基于人格结构的外显行为和内在动力综合而成，我称之为“人格能量”。

既然人格能量蕴含在人格的内部，我们就可以对人格的内涵结构进行分析并找到答案。我采用了心理学上比较常见的研究方法——词汇学方法，将人格结构中的外显行为部分和内在动力部分进行了详细的分解，并用一系列词汇来描述人格结构中所蕴含的能量。我从大约800多个形容词中，找到了我认为描述人格能量最贴切的、正反相对的16组词汇，它们都是词根级别的词汇，分为正能量和负能量两个部分（如下表所示）。

人格能量基本词汇对照表

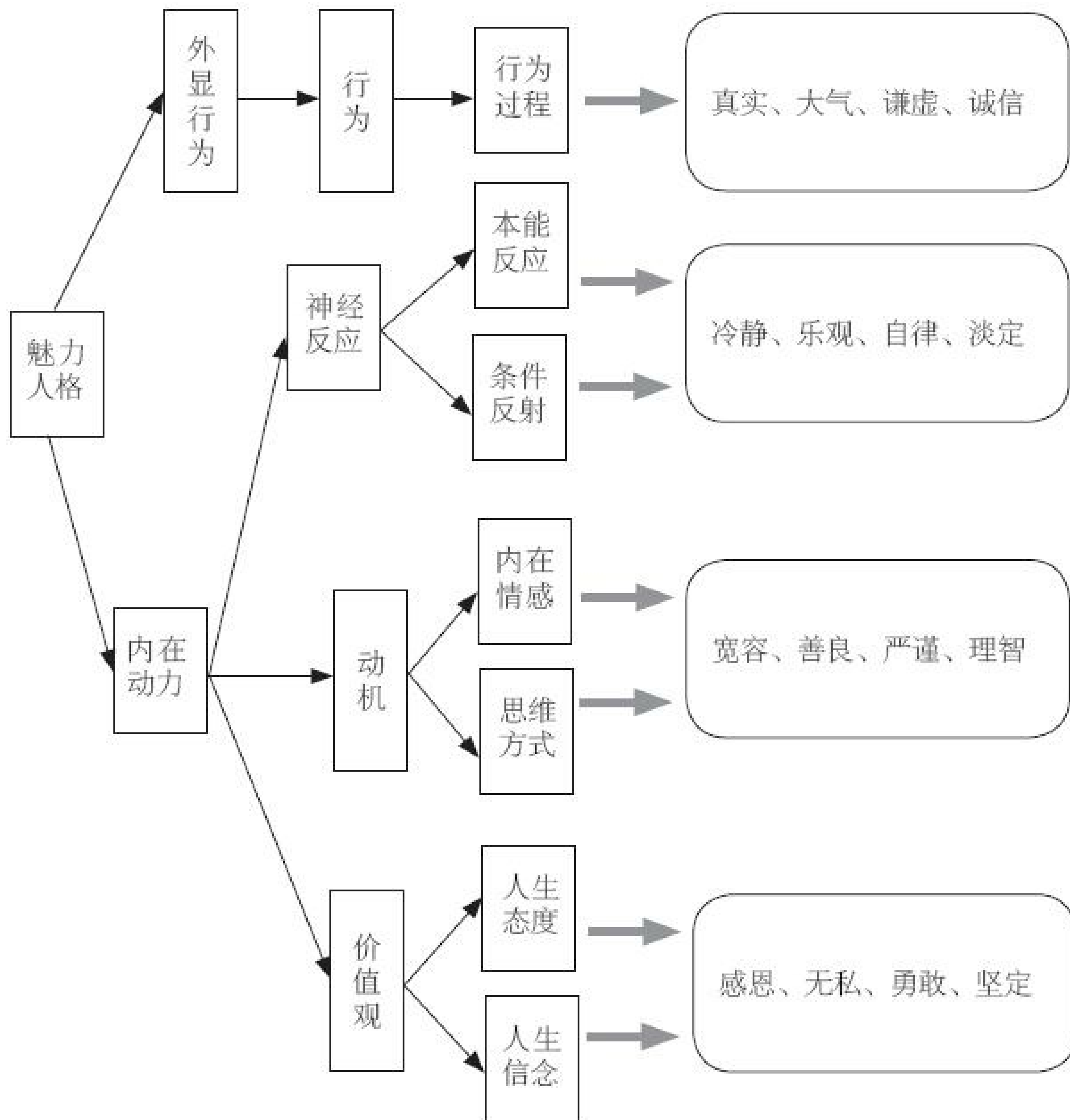
人格结构	一级指标	二级指标	人格能量	
			正能量	负能量
外显行为	行为	行为过程	真实、大气	虚伪、狭隘
			谦虚、诚信	傲慢、欺骗
内在动力	神经反应（生理层面）	本能反应	冷静、乐观 自律、淡定	慌张、悲观 放纵、浮躁
		条件反射		
	动机（心理层面）	内心情感	宽容、善良 严谨、理智	苛刻、邪恶 轻率、冲动
		思维方式		
	价值观（精神层面）	人生态度	感恩、无私 勇敢、坚定	报复、自私 懦弱、退缩
		人生信念		

通过这张人格能量基本词汇对照表，我们就可以对人格结构与人格能量的对照关系有一个直观的了解。在人格结构的每一个部分，又可以分解为一级指标和二级指标，一级指标包含了二级指标。每一个二级指标都对应着人格能量中的正能量和负能量。正能量和负能量描述了人格能量的两极状态。通俗地说，如果以100分为满分，那么正能量是100

分，负能量就是0分。在负能量和正能量之间应该还存在着一系列由低到高的分数设置。一个人的人格能量得分越高，就越会处于一种趋近正能量的状态；相反，如果一个人的人格能量得分越低，就越会陷入一种趋近负能量的状态。

正能量的人格，将会对他人具有非常大的吸引力和影响力，受人欢迎、关注和尊重；而负能量的人格，则会遭到排斥、冷落和漠视。

这种正能量的人格，就是真正的魅力人格。因此，在人格结构中描述正能量人格的16个词汇，就是魅力人格包含的内容（如下图所示）。



魅力人格结构图

基于上述研究，我得出了魅力人格的精准定义。一个人如果想要拥有魅力人格，在自己的人生中散发出令他人着迷的人格魅力，就需要做到最基本的16点：真实、大气、谦虚、诚信；冷静、乐观、自律、淡定；宽容、善良、严谨、理智；感恩、无私、勇敢、坚定。

魅力人格的16个要点，以4个词为一组，分别规范着我们人格的外

显行为，即言谈举止；规范着我们人格的内在动力，即神经反应层面的本能反应和条件反射、动机层面的内心情感和思维方式、价值观层面的人生态度和人生信念。可以说，魅力人格的16个要点对我们所有人都提出了要求，尽管我们每个人都不完美，但是至少我们应该清楚完美的标准是什么，才能不断追求完美，不断使自己进步。

同时，魅力人格的16个要点还是一种检视自己和他人的标准，我称之为魅力人格法则。运用这个魅力人格法则，就可以真正地看清自己、认清他人，准确地知人识人，坚持自己的判断标准和做人原则，这是一个人立足于世的最重要的本领。

把魅力人格的16个要点应用于企业的品牌人格化，就形成了真正的魅力人格体。它要求企业在品牌人格表达、品牌人格连接、品牌人格塑造的过程中，以魅力人格的16个要点为最高标准来要求自己。

真正的品牌人格化，是使企业品牌化身为一个拟人化的形象出现在用户的眼中，用户可以清晰地感知企业品牌所传递的人格能量。真正的魅力人格体，就是企业品牌所散发出的人格正能量，这种正能量会对用户形成积极的示范和影响，会使企业品牌得到用户的支持和拥戴。

品牌人格化的三种“核武器”

品牌人格化的过程中，有三种力量在推动企业品牌去形成魅力人格体，我把这三种力量称为品牌人格化的三种“核武器”，它们分别是品牌人格表达、品牌人格连接与品牌人格塑造。

核武器之一：品牌人格表达

对于一个企业来说，品牌人格表达就是不断向它的用户展示品牌人格ID的过程，以及这种展示对用户造成的影响。

一个人的人格ID是通过其言语和行为来展示的，这种展示给他人造成的影响，可以通过人格印象指数和人格能量指数来评估。同样的道理，一个企业展示其品牌人格ID的过程，是通过企业的产品、营销和服务来完成；一个企业向用户展示品牌人格ID以后，可以被用户用品牌印象指数和品牌能量指数来评估，从而对这个企业的品牌形成清晰的识别记忆，并决定是否与这个企业品牌发生关系。

在精神商业时代，企业要实现品牌人格化、拥有魅力人格体，就必须在产品、营销和服务层面都高度重视品牌人格ID表达。所有的企业经营者都应该意识到，这是一个移动互联网高度发达的时代，一个“内容即产品、产品即服务、服务即营销”的时代，一个去中心化传播的时代。信息传播规律已经发生了本质改变，理论上人与人之间是零距离的，每个人都是信息传播的结点，也都是信息采集的结点。对于任何企业而言，这既是一个重大的挑战，又是一个巨大的机遇。

在企业经营过程中，我们一旦将产品或服务发布，就必然伴随着一系列营销动作，就意味着品牌人格ID表达开始进行，意味着用户对企业的品牌人格ID开始进行识别记忆。这种来自用户的人格ID识别记忆结果，将对一个企业品牌的吸引力和影响力产生决定性影响，一个品牌在用户中受欢迎的程度也由此决定。如果品牌人格ID的识别结果是一种正面的记忆，那么，这个品牌将受到用户的欢迎甚至拥戴；如果识别结果是一种负面的记忆，这个品牌将被用户冷落甚至抛弃。

企业经营者一定要懂得并重视品牌人格ID表达这一“核武器”的威力，这是实现品牌人格化的起点，在营销和提供产品或服务时，应换位思考自身的动作可能带给用户的感受或造成的影响，做好自身的品牌人格ID表达，为创造魅力人格体打下一个良好的开局。

核武器之二：品牌人格连接

在这里，我首先要提出一个重要的原理——人格连接。人格连接实质上是人格结构之间的相互连接，是人与人之间一切关系形成的根源。人格是人与人之间连接的可识别、可跟踪的唯一媒介，人格是人与人之间形成关系的真正且唯一的连接结点。一个人生存中的所有关系，包括亲情、爱情、友情等，都是人格在发挥着连接媒介作用。

在品牌人格化的过程中，人格连接的原理是时刻在发挥着作用的，我把它称之为品牌人格连接。人格连接的强度可以归纳为三种：第一种叫作人格初级连接，主要变现为生理层面、以语言或物质为纽带的连接；第二种叫作人格中级连接，主要表现为心理层面、以情感为纽带的连接；第三种叫作人格高级连接，主要表现为精神层面、以价值观为纽带的连接。

人格的初级、中级和高级连接是人与人之间关系的三个不断递进的

层次。从哲学和宗教意义的角度理解，真正美妙的人格连接是达到了身、心、灵三者的自然合一。人与人之间关系的理想状态，是从陌生人变成朋友，从朋友变成知己，从知己变成精神伴侣的全过程。

同样的道理，品牌人格连接也分为这三个强度——品牌人格的初级连接、品牌人格的中级连接、品牌人格的高级连接，三种连接强度分别形成了三种品牌与用户之间的关系强度。

品牌人格的初级连接

在人格连接的初级层面，是一种人格结构生理层面的连接，人与人之间的关系非常脆弱、可有可无。比如在现实中或网络上双方有交集但没有太多交流的普通朋友；长期缺乏交流的同学、老乡等。虽然这些连接间歇性地保持着，但基本上都是比较浅层次的人格连接。仅仅维持在简单语言交流层面，这种关系对双方来说都是可有可无的，不会对自己的生活造成太大影响。

这种连接关系应用到企业的品牌人格化上就是品牌人格的初级连接。在这种连接关系下，品牌与用户的关系非常脆弱、可有可无。如果企业与用户之间的关系仅仅停留在金钱层面，缺乏深入的沟通和互动，彼此之间没有了解，这种用户关系就会非常脆弱，可以说几乎没有忠诚用户。用户对品牌不会有太多的好感，会把所有的关注点都放在产品价格、产品质量和服务态度等方面，品牌与用户之间是停留在品牌人格初级连接层面，是一种没有温度和情感的、随时可以解除的用户关系。

品牌人格的中级连接

在人格连接的中级层面，是一种人格结构心理层面的连接，人与人之间的关系非常紧密、难以割舍。比如现实中的亲人、哥们儿、闺密等，他们之间的沟通频次会比较高，交流的程度也比较深入，彼此有好感，通俗地说就是彼此可以“走心”的人。在这种连接关系下，相互之间

会有一种比较强的认同感，愿意打开心扉去交流，在对方遇到困难的时候能够无条件地给予帮助。人与人之间，这是一种非常和谐的关系。

这种连接关系应用到企业的品牌人格化上就是品牌人格的中级连接。在这种连接关系下，品牌与用户的关系具有一定的强度，不会轻易解除。企业与用户之间保持着一定的沟通频次，同时企业也不断给用户制造参与感，能够让用户不断地感受到来自企业的关怀和尊重。这是一种心理层面的品牌人格连接，品牌与用户之间形成了一种朋友般的、有温度、有情感的用户关系。

品牌人格的高级连接

在人格连接的高级层面，是一种人格结构精神层面的连接，人与人之间的关系非常牢固、难以动摇。我们常说的精神上有共鸣就是这种关系。古人讲究志同道合，志同道合者可以成为一辈子的朋友，这就是一种价值观层面的人格连接，非常稳固。而价值观连接的极致状态就是灵魂连接，最典型的是具有共同宗教信仰的教徒之间的关系，那是一种精神层面的深度连接。这种连接是跨越时空的，是价值观层面的相互认同。这些有共同信仰的人，彼此之间不需要太多语言交流和情感表达，他们可以跨越时空成为一种精神联合体。

这种连接关系应用到企业的品牌人格化上就是品牌人格的高级连接。在这种连接关系下，品牌与用户的关系非常紧密，甚至牢不可破。企业与用户之间保持着一种精神层面的沟通，企业在满足用户功能需求的同时，把满足用户的刚性精神需求，即存在感、创造力和幸福放在了最重要的位置，并通过不断输出品牌的价值观，形成了一种精神内核，跨越时空地将用户凝聚在一起，品牌与用户之间形成了一种精神联合体。

核武器之三：品牌人格塑造

品牌人格塑造是指企业通过外部环境的影响，使品牌人格更加具有正能量，对用户产生更加积极的影响，从而最终实现品牌的魅力人格体。

品牌人格塑造是品牌人格化的一种重量级核武器。品牌人格塑造的目标是使品牌人格的内涵结构更加完善、更加具有正能量，使品牌人格的外显部分（产品、营销和服务）得到用户的认可，使品牌人格的内在部分更加得到用户的认同和拥戴。

品牌人格塑造的载体是用户社群，企业的用户社群就是企业所面对的一个小社会，每个企业都必须依托有价值的用户社群来实现品牌人格塑造的目标，那些忽视用户社群却试图去完成品牌塑造的想法是不切实际的，最终只能变成一厢情愿。

在品牌人格化的过程中，品牌人格塑造是以品牌人格表达和品牌人格连接为基础的。用户通过接收到的企业品牌人格表达，对该品牌进行记忆识别并形成自己的判断标准，进而理性地选择合适的品牌对象来进行人格连接。用户会决定与品牌进行何种程度的人格连接，最终是用户决定与该企业品牌建立何种关系。

在品牌人格化的过程中，品牌人格塑造有两种路径：一是由内而外的，我称之为品牌人格的内在塑造；二是由外而内的，我称之为品牌人格的外在塑造。首先，品牌人格的内在塑造是一个企业自我学习、自我提升的能力体现。品牌人格的学习和自我提升是不断通过直接经验和间接经验相结合来实现的。企业处于商业环境之中，有大量的品牌人格ID可供其识别记忆，有丰富的知识信息来供其学习参考。有着求知欲和悟性的企业经营者，可以充分吸收直接知识与间接知识，再转化成现实的学习能力，从而不断推动企业的品牌人格自我完善。其次，品牌人格的

外在塑造是指一个企业在商业环境的影响之下，特别是在其中榜样力量的带动下，不断成长、改变的过程。

社群思维助推魅力人格体

在未来的若干年中，我会竭尽所能地去倡导企业经营者们学习并掌握社群思维，因为它是帮助企业塑造魅力人格体的精神法则。

在企业实现品牌人格化的过程中，运用社群思维就是以高度关注用户的精神需求为出发点，以打造具有相同价值观的精神联合体和利益共同体为落脚点，从而解决现实问题的思维方式和能力。在精神商业时代，社群思维将会引领人格化商业不断走向成熟，助力企业品牌去塑造魅力人格体，从而真正掌握精神商业的精髓。

社群思维推动企业在品牌人格化的过程中实现魅力人格体，主要表现为三个关键层面的助力作用。

首先是企业家层面。在功能商业没落、精神商业开启的时代，企业家的思维方式和能力将会成为企业的核心竞争力。作为企业的领导人，企业家能否从根本上具备以人为本的社群思维将变得尤为关键。社群思维所强调的以人为本，也将会成为新时代企业家精神的核心内容。

我认为，对于企业家来说，想要运用社群思维做到真正的以人为本，需要从内部和外部两个方面兼顾。从内部来看，企业家应不断提升自身的魅力人格水平，并不断将魅力人格的正能量传递给整个团队，影响和带动所有员工集体性地去塑造魅力人格。同时，企业家需要高度重视员工的根本需求，践行人性化的企业管理方式，努力将整个团队打造成一个具有共同价值观的精神联合体和利益共同体。从外部来看，企业家的以人为本就是必须做到以用户为本，真正践行管理学大师彼得·德鲁克所讲的“用户是企业存在的根本”的思想；企业家应该意识到真正的

以用户为本，是做到既能够为用户提供有功能价值的产品或服务，又能够兼顾满足用户的精神需求、为用户创造精神价值。

纵观世界范围内杰出企业家代表人物，如稻盛和夫、杰克·韦尔奇等，都是以人为本思想秉持者的典范，从他们的《活法》《成功的真谛》《赢》和《商业的本质》等经典著述中，我们可以印证以人为本在企业战略和经营中所起到的至关重要的作用。诚然，在他们所处的时代，功能商业占据主流，精神商业并没有像如今这样已成为大势所趋，因此我们需要沿着他们成功的足迹，将以人为本思想进一步升华，上升为一种指导实践的思维方式和能力，那就是社群思维，更加坚决地去将用户的功能需求和精神需求同步满足，探索出一条符合精神商业时代要求的以人为本之路。

其次是价值观层面。企业的品牌人格化实际上是一个品牌拟人化的过程，也可以说是为品牌赋予生命、让品牌具有“人情味儿”的过程。实现了人格化的品牌，就可以像人一样去表达，品牌开始有温度、有态度，并以一个鲜活的形象留存于用户的脑海之中。而企业品牌的魅力人格体则是这种鲜活形象的极致呈现，品牌的印象指数和能量指数都非常高，并将会在用户脑海中形成深刻的吸引力和影响力。品牌对用户的吸引力和影响力，究其根本是源于品牌所传递的正能量，而这种正能量的最大贡献来自品牌人格结构中的精神层次内容，即品牌的价值观。

企业品牌人格化所形成的价值观，包含了品牌的态度和信念两方面内容。根据魅力人格体的定义，品牌价值观的最佳表达是感恩、无私的态度和勇敢、坚定的信念。具有了魅力人格体的企业品牌，将有机会与用户形成最高级别的人格连接关系，这种高级连接就是实现了价值观层面的连接，企业将通过品牌的价值观不断向用户传递正能量并得到用户的回馈，在这个过程中对用户逐步形成深刻的吸引力和广泛的影响力，而这个不断强化的过程反过来又进一步推动品牌的魅力人格体得到巩固和提升，形成了一种良性循环。

当我们掌握了社群思维的精髓之后就会发现，社群思维可以全面助力企业进行品牌人格化、实现魅力人格体的目标。社群思维高度关注人的精神需求，特别强调价值观的作用，努力推动企业品牌以价值观为核心来形成一种精神力量，这种精神力量会确保企业发展的目标方向不偏离正轨，并形成一种强大的信念支撑，同时这种精神力量会被传递给用户，不断对用户的价值观产生影响，使用户对品牌的价值观形成共鸣，在这个过程中企业的品牌人格化将不断被强化，从而使魅力人格体得以不断地完善和提升。

最后是用户关系层面。企业进行品牌人格化和塑造魅力人格体是无法离开用户而独善其身的，我们需要认识到，深度的用户关系是塑造魅力人格体的真正土壤，而实现深度用户关系的唯一载体是用户社群。社群思维助推企业品牌实现魅力人格体，是通过推动企业构建用户社群来实现的。真正的用户社群能够提供满足用户精神需求的各种必需条件，形成深度的用户关系。在用户社群中，企业品牌的魅力人格体是通过品牌人格表达、品牌人格连接以及品牌人格塑造三种力量共同作用而实现的。

品牌人格表达的作用是促使企业意识到自己处于用户社群中，随时都在暴露着自己的品牌人格，需要认识到品牌人格表达的重要性，高度重视营销、产品和服务给用户带来的感受，同时需要小心地呵护品牌人格ID，为自己的品牌人格印象指数和品牌人格能量指数加分。那些在品牌人格表达过程中显示出负面品牌人格ID的企业将会被用户孤立和冷落，减少甚至彻底丧失与用户建立深度关系的机会。

品牌人格连接的作用是使企业品牌人格与用户人格之间的连接关系逐步加强，从人格初级连接逐步走向人格中级连接，并最终与用户实现人格高级连接。这种企业与用户之间相互关系的逐步深化，将使企业品牌不断强化在用户社群中的吸引力和影响力。

品牌人格塑造的作用是促使品牌人格去传递正能量，对于用户形成

积极的示范作用，从而在用户社群中形成一种集体塑造魅力人格的良好氛围，用户社群的成员在企业品牌人格正能量的影响下会形成正向的积极改变，这种力量反过来会推动企业品牌去进一步完善和提升魅力人格体。

第四章 社群经济闪耀登场

正本清源地解读社群经济

近两年来，社群经济在互联网上被各种热炒，遗憾的是大家对于社群的定义和本质并不清楚，因而对于社群经济本质的理解也比较模糊。让我们一起来认清社群经济的内涵及其本质。

社群经济的真正内涵

要理解社群经济的内涵，首先要回顾一下“经济”一词的定义。经济学上普遍认同如下解释：经济是价值的创造与实现，人类经济活动就是价值创造与实现并满足人的物质及精神需要。

请注意，在经济学对经济的定义里，已经指出了经济活动除了满足人的物质需要，还应该去满足人的精神需要。如果你足够敏锐，就应该意识到：让经济活动满足人的精神需要是社群经济在这个时代得以出现的最大契机。

我认为，**社群经济是一种以满足人的精神需求、平衡人的物质生活与精神生活为主要目标的经济形态。**

具体来说，**社群经济以满足人的精神需求作为价值创造的出发点，以社群作为价值实现的精神载体，以平衡人的物质生活和精神生活为落脚点的经济形态**。该内涵可以从以下四个角度理解。

第一，社群经济除了能够满足人的物质需求，还高度关注人的精神需求。社群经济诞生的背景就是人类的功能商业时代即将落幕，一个全

新的精神商业时代已经开启。社群经济将促使经济价值创造的主体——企业去高度关注用户的精神需求，通过不断构建具有共同价值观的用户社群来使用户的物质需要和精神需要实现真正的平衡，进而全面推动人类的经济活动从功能商业进化到精神商业。

第二，社群经济将扭转过往人类经济活动片面强调物质需要的价值导向。随着社群时代到来，社群对于人类生存的意义将日益凸显：社群作为人类生存必需的精神载体，将逐步成为人类一切价值创造与实现的必要条件，人类经济活动的价值导向将会出现重大调整。人类经济活动作为人类生存发展的基本内容之一，将平衡人的物质生活和精神生活作为经济活动的价值导向。

第三，社群经济将扭转人类技术化生存所造成的危机。时至今日，人类面临的最大危险，是日益先进的科技与日益膨胀的人类欲望的结合。在人类欲望的刺激下，科技进步和经济发展已经背离了为人的全面需要服务的正常轨道。社群经济告诉我们，如果人类的经济活动不能平衡人的物质生活和精神生活，不能满足人的刚性精神需求（存在感、创造力和幸福感），那么科技再进步、经济再发达也是没有意义的。

第四，社群经济将成为人类历史上一种全新的经济形态。所谓经济形态，是对人类文明史上不同历史时期的、代表当时先进生产力水平的经济活动，以及它的结构和特点的一种抽象表述。社群经济是继人类历史上已经出现过的四种经济形态——原始经济、农业经济、工业经济和信息经济之后而逐渐形成的，它基于平衡人的物质生活和精神生活的这一主要目标，不断凸显人的价值；它以满足人的刚性精神需求为落脚点，不断重组已有的生产要素，重构现有的产业模式，进而逐步发展成为一种全新的经济形态。

社群经济的三种特质

探讨社群经济的本质，有助于我们更加清醒地认识社群经济的特征，有助于我们在现实生活中更加清晰地把握社群经济的脉搏，从而在社群经济的转型中占得先机。通过反复思考，我提炼了社群经济本质的三个方面，具体解析如下。

第一，社群经济是一种人本经济。社群经济区别于原始经济、农业经济、工业经济和信息经济，它突破了以往人类对于经济形态定义的思维局限，不再受任何外在要素条件的束缚，回归到以人为中心来定义经济形态的轨道，在人类历史上第一次将人的精神需要作为经济活动的主要价值导向。因此，社群经济是一种完全以人为本的经济形态（简称"人本经济"），它不但关注如何满足人的物质需求，而且高度关注人的精神需求，为人类的经济活动赋予了更加丰富的意义。

第二，社群经济是一种人性经济。区别于以往任何一种经济形态，社群经济是一种全面关怀人性的经济形态，它从根本上服务于人的人性化生存状态，强调经济活动要兼顾人性的生物性、社会性和精神性并力图保持三者之间的平衡。社群经济将扭转过去200多年技术化生存给人类带来的人性危机，确保人类经济活动回归到平衡人的物质生活和精神生活为主要目标的状态。因此，社群经济是一种回归人性的经济形态，又称"人性经济"，它将会推动人类走出自工业革命以来技术化生存所造成的现实困境。

第三，社群经济是一种人格经济。有别于以往任何一种经济形态，社群经济是一种高度重视人格的经济形态，强调品牌人格化、魅力人格体在人类经济活动中的关键作用。社群经济强调企业重视自身的品牌人格ID、品牌人格指数和品牌人格K线图；强调企业实现品牌人格化，不断把与用户的人格连接推向更高层次，着力构建深度的用户关系；强调企业需要塑造魅力人格体，不断提升品牌人格的正能量，才有机会得到用户的欢迎和拥戴。因此，社群经济是一种人格化的经济，简称"人格经济"，它将推动所有经济活动的参与主体去共同塑造魅力人格体。

社群经济散发着六种魅力

社群经济与精神商业时代同步，才能真正服务于人的精神需要、平衡人的物质生活和精神生活。根据我的思考，社群经济有6种基本特质，我把它称为社群经济的6种魅力。

精神需求统领各层次消费需求

对于精神需求的满足程度是社群经济与其他经济形态的最大区别。工业经济和信息经济是人类技术化生存状态下的一种结果呈现，这两种经济形态的缺陷在于无法使经济活动满足人的全面需要，它们都过分强调人的物质需要，而忽视了精神需要，从而导致了人的物质世界和精神世界的失衡。如果不做出改变，经济发展的水平越高，这种偏离就会越严重。

社群经济是一种精神需求统领消费需求的经济形态。人的消费需求可以分为生理需求、心理需求和精神需求三个由低到高的层次，高层次需求将统领低层次需求。社群经济的价值创造和价值实现，是从人的精神需求开始着手的。企业一旦满足了一个人的精神需求，对于其心理需求和生理需求的把握将会相对容易；相反，如果从满足低维度的生理需求着手，再向上去把握其心理需求和精神需求的难度则会比较高。

品牌人格化成为价值创造的起点

在社群经济时代，企业依然是一切经济价值创造的主体。在工业经济和信息经济时代，价值体系的发端是企业的产品、技术或服务的功能价值，它的出发点是基于满足用户的物质功能需求。社群经济的不同之处在于，价值创造的起点不再是企业的产品、技术或服务，而是企业基于满足用户精神需求的品牌人格化。品牌人格化可以表现出一个企业的初心和情怀，但初心和情怀是无法量化、难以捉摸的，而品牌人格则有着明确的内涵结构，可以把握，可以塑造。

品牌人格化成为价值创造的起点，这是因为社群经济本质上是一种人格经济。社群经济要求它的价值创造主体——企业将自身品牌的人格化作为立身之本，依托用户社群去塑造品牌的魅力人格体。未来在社群经济中脱颖而出的企业，一定是拥有魅力人格体的企业。

有效用户社群是价值实现的载体

社群经济的价值创造与实现，有别于以往的工业经济和信息经济，它不再片面地追求产品或服务的功能价值，而是高度重视能否为用户带来精神价值。为用户带来精神价值是以满足用户的精神需求为前提，而用户的精神需求绝非企业能够一对一地进行满足的。企业只有通过将自己的用户群打造成一个具有共同价值观的精神联合体，即打造出有效用户社群，才能够与用户批量地实现精神层面连接，才有机会去满足用户的精神需求，进而完成社群经济的价值实现。社群经济要求企业必须认识到有效用户社群的价值。企业通过打造高质量、可复制的有效用户社群，为社群经济价值的真正实现提供了赖以生存的土壤。

消费者主权回归成为大势所趋

消费者主权在工业时代和互联网时代并没有真正得到保障，这主要

是由功能商业时代的弊端造成的。在功能商业中，企业与用户之间是一种浅层次的人格连接，双方维持着商品买卖关系，企业品牌无格而导致用户无感，企业忽视用户的精神需求，忽视用户社群的价值，无法建立深度的用户关系，在某种意义上企业与用户双方是一种利益博弈的对立关系。社群经济则完全不同，它伴随着精神商业时代的开启，兼顾人的物质需求和精神需求，重视用户社群的价值，通过品牌人格化和魅力人格体，来不断努力与用户建立价值观层面的高级连接，努力获得用户的认可和拥戴成为企业的第一要务。在社群经济时代，企业必须把消费者的利益放在第一位，必须高度重视消费者的感受和评价，无处不在的上网入口和去中心化的传播环境将会使消费者们真正有机会决定一个企业品牌的生死，消费者的主权将在人类商业史上实现第一次回归。

互联网及大数据技术充分应用

社群经济是建立在工业经济和信息经济基础上的，互联网基础设施和通信手段作为一种底层的技术工具，将会在社群经济中得到全面应用。互联网对于社群经济时代的企业来说是一种标配，使信息的筛选和传播效率以及人与人的交流沟通品质都得到了极大提升，将会全面助力于企业打造有效用户社群，进而实现品牌人格化和塑造魅力人格体。互联网时代日臻成熟的大数据分析技术将在社群经济时代得到充分的应用，企业将基于有效社群所承载的深度用户关系，在云端持续存储真实的用户数据，实时跟踪用户的动态需求，及时准确地进行用户动态数据分析，从而做出最为精准的商业预判与决策。

社会资源实现优化配置与共享

社群经济是企业离消费者最近的一种经济形态：企业通过品牌人格

化来传递自身的价值主张，构建一个又一个具有共同价值观的用户社群。这种用户社群是一种跨越时空的精神联合体，它可以使企业真正有机会获得一种牢不可破的深度用户关系。当企业拥有了这种深度的用户关系，就可以及时掌握用户的消费需求，按需定制、以需定产和批量预售将成为社群经济的常态，真正的C2B商业模式将在社群经济中得到实现。同时，企业可以不断吸引用户深度参与，通过不断整合闲置的社会资源，为用户设定一种利益共同体的分配机制，充分挖掘用户闲置的能力价值、传播价值和人脉价值，使用户成为企业共建共享的合伙人，从而使企业发展为一种共享经济平台。因此，社群经济是一种有助于社会资源优化配置、协同共享的经济形态。

社群企业将绽放社群经济

过去20年取得高度发展的全球互联网经济，创造了一批具有鲜明的互联网技术基因的企业类型——互联网企业，成就了一批我们耳熟能详的伟大企业，如谷歌、苹果、Facebook、亚马逊、腾讯、阿里巴巴等。这些公司无一不拥有巨大的用户量，在各自领域都牢牢占据着绝对领先甚至垄断的地位。近5年来，随着中国移动互联网的蓬勃发展，出现了一批发展速度超乎常人想象的互联网企业，如小米、乐视、滴滴出行、大众点评、今日头条等，它们不但迅速成为超过10亿美元估值的独角兽企业，更是在几年内就快速成为百亿美元估值的超级独角兽。

然而，我们也不得不承认一个事实，就是互联网创业越来越难了，几乎在各个领域都已经有巨头或超级独角兽在把持着行业秩序，成为屹立在后继互联网创业者面前的一座座大山。

2016年5月26日，滴滴出行的创始人程维在国家行政学院进行了一次精彩演讲，主要是陈述他在分享经济探索方面的经验，在演讲中他坦率地指出“互联网前20年的上半场已经结束”，“互联网的下半场开始的时候，创业机会已经很少了，现在的创业已经到了一个瓶颈期”，互联网提供的“连接的机会已经过去了”。程维认为，“互联网的下半场是人工智能”，主要表现为更先进的算法、大规模的云计算能力和海量的数据沉淀。

我对程维能够在4年内将滴滴出行做到目前这样的行业地位表示钦佩，但同时也隐隐忧虑。作为一名具有超过10年VC经验的从业者，我对程维这样一个“80后”的杰出企业家代表寄予了厚望，希望他可以成为新一代企业家的领军人物。但是同时，我对这样的新兴企业家的代表执

迷于功能商业表示遗憾和伤感。即使技术再先进，即使人工智能再卓越，也无法有效地连接用户的价值观，无法建立深度忠诚的用户关系。

这一点，从2016年出行领域的补贴大战就看得出来。当易到用车被乐视控股以后，易到推出的高额补贴政策迅速对滴滴构成了巨大威胁，看一看乘客方面，相当一部分高质量的滴滴用户在短时间内变成易到用户，至少在账户余额没有用完之前，这部分用户暂时就不属于滴滴了。再看一下司机方面，同样的问题也出现了。滴滴出行辛辛苦苦培养的很多司机用户，在一夜之间就为易到所用了。同样的事件在滴滴出行和易到之间将长期反复上演，竞争之残酷是我们普通用户难以想象的，独善其身是根本不可能的事情。这就是功能商业的“三无”困境，只停留在功能层面的竞赛，比拼价格、比拼技术、比拼用户功能体验，无法触及用户的精神需求，无法深层次地连接用户的情感和价值观，等待它们的结果就只能是“用户无感、竞争无度、品牌无格”。

在今天的互联网创业大潮里，“创业维艰”将是一个常态，企业生存艰难的现实已经不言而喻。对于初创企业而言，必须从一开始就突破互联网企业的定位束缚，同时要考虑如何充分地运用互联网技术、社群思维来做一家社群企业，这是功能商业时代即将落幕、精神商业时代即将开启的大背景下最大的一次创业机遇。只有这样，才能打破创业就是“从地狱走向天堂、顺便路过人间”这样一段悲苦旅程的魔咒，避免成为99%的创业失败者的一分子。

对于数以百万、数以千万的传统中小企业而言，当你还在研究“互联网+”的风口时，其实有很多功夫都是白费的；当你还在因为互联网公司对你生意的冲击而焦头烂额时，当你还在因为互联网思维不足而无法迅速转身成为互联网企业而稍感自卑时，另外一个精神商业战场的机会就在你的身边。开启精神商业之路，就必须突破功能商业的束缚，否则再“互联网+”或者“+互联网”都是无济于事的；开始精神商业之路，就是运用社群思维来将自身打造成一家社群企业，社群企业可以使中国传统

企业快速超越互联网企业，插上腾飞的翅膀。

社群企业，是运用社群思维来打造的一种诞生于社群经济的新型企业，它比互联网企业具有更加完善的理论指导和实践方法。从适应未来精神商业时代的可行性来看，社群企业具有成本更低、效率更高、品质（用户体验）更好的三大优势，社群企业比互联网企业具有更强的生命力。

我把社群企业与互联网企业的特质进行了系统的对比，从16项细分指标的对照来剖析两者的差异，供读者朋友们理解和思考。我也希望能够对所有的创业者和传统企业家们有所启发，希望大家在精神商业时代、在社群经济的道路上，能够顺利地扬帆起航。

社群企业与互联网企业在16项指标上的对比

类型 指标	社群企业	互联网企业
经济形态	社群经济	互联网经济
时代背景	加速功能商业时代的落幕； 与精神商业时代同步开启	将功能商业时代推向了巅峰； 在精神商业时代面临巨大挑战
思维方式	社群思维； 以人为本的思维方式	互联网思维； 工具化的思维方式
价值主张	不断输出核心价值观，具有精神内核	核心价值观不显著，缺乏精神内核
用户关系	牢固的用户关系，忠诚的用户社群； 价值观层次的高级人格连接关系	脆弱的用户关系，用户忠诚度不够； 生理层次的初级人格连接关系

（续表）

指标 \ 类型	社群企业	互联网企业
用户需求	从满足用户的精神需求入手； 容易降维延伸满足心理及功能需求	从满足用户的功能需求入手； 难以升维延伸满足心理及精神需求
竞争格局	协同共享，百花齐放	残酷淘汰，剩者为王
技术工具	互联网、云计算、大数据	互联网、云计算、大数据
商业模式	吸引用户体验，以精神需求为入口，构建有效社群，品牌人格化引爆口碑传播，最终实现真正的C2B商业模式	流量为王，努力沉淀有效用户，停留在满足用户的功能需求上，需要反复强化传播，难以真正实现C2B商业模式
销售模式	按需定制，以需定产，批量预售	较为传统，难以大规模形成定制预售
用户获取	用户获取相对容易； 少量体验用户切入，口碑传播放量	用户获取相对较难； 海量用户层层转化，难以驱动口碑
用户留存	通过用户社群来连接长期忠诚用户	用户忠诚度低，流失率高
营销方式	营销推广相对容易，成本较低； 通过用户社群引爆链式信任传播	营销推广令人头疼，成本很高； 通过第三方或打造自媒体驱动传播
品牌传播	品牌塑造相对容易，成本不高； 新定位模式（价值观定位）	品牌塑造相对较难，成本高昂； 旧定位模式（心智定位）
品牌人格化	高度重视，有计可施	普遍漠视，知之甚少
魅力人格体	不断塑造，易于获得	缺乏基础，难以塑造

中国社群经济的重要使命

社群经济是一种以人为本、面向未来的经济形态，社群经济可以让经济活动真正起到平衡人的物质生活和精神生活的重要作用，社群经济可以使人们普遍增强存在感、创造力和幸福感，因此，社群经济对于未来的中国经济而言具有至关重要的意义。我大胆做一个预测，只要中国顺利完成从工业经济和信息经济向社群经济的转型，社群经济在未来将肩负起提升国民福祉、国家综合国力，以及中华民族凝聚力的重要使命。

社群经济在中国的发展速度，主要取决于未来一段时期内中国是否能有一大批社群企业崛起。而社群企业的崛起主要取决于两种集团力量推动：一是既有的、数量极为庞大的中小企业，二是新增的、数量不断攀升的创业企业。中国目前中小企业的数量是上千万家，创业企业每年新增上百万家，它们才是真正支撑中国经济与社会的基石。

我们应该深刻地认识到，中小企业是当前中国社会解决就业问题的主要力量。目前在中小企业的城镇就业人员率大概为80%，中小企业生存的生存发展问题得不到缓解，就有可能引发一系列的社会问题。从2015年以来，我国创业企业批量涌现，每年以百万家的数量增长，数百万创业公司牵动着数百万个创业者的家庭和上千万人的心。但是，在创业成功概率如此之低的情况下，如果现状得不到改观，就有可能出现一系列意想不到的后果。

创业失败最大的后果不仅是金钱、时间、精力的损失，更重要的是对创业者自信心的打击。有很多内心不够强大的人一旦创业失败，将很长时间内无法找回自信，甚至一蹶不振。

同时，我们还必须清醒地认识到，对中国数以千万计的中小企业和每年新增的数百万创业者而言，当前这个创业大环境真的很艰难。艰难的经济环境带来的后果日益显现：中小企业和创业企业的生存底线在不断被挑战，发展势能在不断被消减，未来希望在不断被看淡。这不是危言耸听，凡是身在企业运营一线和创业生存一线的人都会有切身的感受，正所谓“寒意一旦入骨，不分春夏秋冬”。

面对中小企业生存和创业艰难的现实，我们国家的领导人和各级政府始终高度重视并努力做出对策，在制度创新、税收优惠、资金支持等方面出台了大量的政策来扶持创新型中小企业和创业企业。比如，在资本市场层面不断创新，推出新三板等一系列举措，让我们看到了国家在深化改革的攻坚过程中始终将扶持中小企业发展和鼓励创业创新放在重要位置，充分发挥着政府调控在市场经济中的宏观职能，用一只看不见的手来积极维护企业的生存环境。

然而，在市场经济环境下，从企业的生存发展规律层面来讲，政府的用心和政策的作用也只能作为辅助之举，真正起作用的还是企业家和创业者自身的创造力。企业必须能够真正把握用户需求，以创新来为用户不断创造价值，并顺利地在用户层面实现价值转化。在激烈的市场竞争中，企业的产品或服务能否得到用户的信任和接受，是企业能否不断创造现金流的关键，也是最终制约所有企业生存发展的命门。

很多中小企业和创业企业并非没有价值创造的能力，大多数中小企业具备了提供合格产品和服务的能力，而众多创业者之所以投身“大众创业、万众创新”的“双创”浪潮之中，也是自信于发现了用户需求并能够提供相应的产品或服务。它们之所以集体性地面临严峻的生存考验，更大的问题是出在了价值转化环节，即大部分企业在用户端出了问题，表现的结果是用户对于企业的产品或服务不知晓、不了解、不信任、不埋单，导致企业没有足够的现金流，生存危机自然会到来。

企业在用户端出现的问题是在工业经济和信息经济中的常态，归根

结底是由于无法走出功能商业的“三无”困境，用户无感、竞争无度、品牌无格这三个问题使得中小企业和创业企业集体性地陷入了缺乏忠诚用户和深度用户关系的困境。社群经济正是为了解决这些问题应运而生的，社群经济伴随着精神商业时代同步开启，它促使企业不断去打造有效用户社群，不断践行人格化商业即品牌人格化和魅力人格体，不断通过用户社群来引爆传播和塑造品牌，从而更低成本地获取用户和留住用户，更低成本地进行营销推广和品牌塑造，这就是社群经济的主力军——社群企业。

社群企业的出现，预示着中国传统中小企业的转型和新型创业企业的发展将找到自己的方向。中国社群企业的发展，是建立在过去20年中国互联网的发展基础之上。当前中国已经是世界移动互联网第一大国，我们有近8亿的互联网用户群体，有最完善的互联网基础设施和通信技术，所有的传统企业和新创企业都具备同等的福利和同样的机遇。

中小企业家和创业者应该真正地去了解和掌握社群思维，去学习并亲手把自己的企业打造成社群企业。打造一家真正的社群企业，必须充分认识到社群企业的核心竞争力到底是什么；需要从研究消费者的精神需求开始规划自己的产品和服务；需要把企业的品牌人格化作为自己的第一要务；需要学会打造真正有效的用户社群；需要维护消费者的权益、关注消费者的满意度；需要学会充分运用互联网、云计算和大数据技术；需要学会把自己的企业打造成一个与用户具有深度连接关系的共享经济平台。

中国的社群经济依赖于社群企业的大量涌现，唯有千千万万的社群企业才能支撑起真正的社群经济生态。在中国推进社会主义市场经济、实现中国特色现代化的过程中，社群经济将会不断推动上千万家中小企业和创业企业不断转型和升级，推动它们不断建立属于自己的用户社群，不断在社群经济大潮中找到生存和发展空间，为经济的增长提供源源不断的动力，为解决就业问题和民生问题不断做出贡献。

这就是中国社群经济的重要使命，我们需要培育出更多充满活力的社群企业，才能让未来更加美好！

社群经济的创新创业攻略

当前，中国大地上出现了前所未有的创新创业浪潮，为增速放缓的中国经济注入了一种新的激情和强劲动力。随着“大众创业、万众创新”的战略被正式写进2015年政府工作报告，相信在未来的5~10年内，创新创业将长期被作为一种增强经济发展后劲的动力引擎，并可能成为一个影响深远的时代标签。

“用互联网改造传统行业”是大家都耳熟能详的口号，“互联网+”或者“+互联网”也成了很多传统行业转型的目标。在这种理念的指导之下，互联网经济就成了中国经济转型的风向标，从根本上是将所谓的互联网思维作为行动指南。

然而，正如我前面讲到的，所谓的互联网思维只是一种工具方法论而已，它并不具备一种思维方式和能力所必备的基础要素。因此，我一再强调，将所谓的互联网思维作为指导经济大方向的行动指南，将会背离我们追求经济发展的真正初心，将会陷入一种被工具方法论束缚和控制的误区，将会导致国民的物质生活与精神生活进一步失去平衡。

互联网经济形态是功能商业时代发展到高级阶段的标识，所有的传统型企业和创业型企业如果集体向互联网经济转型，必然演变成为一个个所谓的“互联网+”或“+互联网”企业。然而我们会发现，在这些企业的后续发展过程中，在互联网化之前存在的问题依然存在，即使做了很多努力也依然步履维艰、困难重重。即使传统企业统统披上了互联网的外衣，那些令人头疼的问题，诸如难以获取用户、难以留住用户、营销推广成本高、品牌传播成本高等依然会不断困扰、阻碍着企业的生存与发展。

因此，在互联网经济之下，即使传统企业运用互联网技术成了互联网化的企业，依然无法摆脱功能商业的窘境，从根本上无法解决“用户无感、竞争无度、品牌无格”的困扰。在本章第三节，我用16种指标勾勒出了互联网企业的真实面貌，也将之与社群企业进行了对比，我们从而得出了一个重要的结论：社群企业的生命力要远远强于互联网企业。

我们需要认识到，社群企业之所以比互联网企业更先进、更靠谱，从根本上是由于它们的发展轨道不同。社群企业从一开始就运用社群思维走上了精神商业的轨道，而互联网企业则沉迷于所谓的互联网思维，停留在功能商业的轨道上而无法自拔。

如果创新创业是以所谓的互联网思维作为行动指南，植根于互联网经济的土壤之上，那么这种创新创业就无法真正破除功能商业的硬伤，使传统企业的转型和创业企业集体停留在强化功能商业的老路上，会导致市场竞争无序格局的进一步加重，会造成绝大多数企业的生存状况更加恶化。

这种生长于功能商业时代，根植于互联网经济之上的创新创业，无论是技术创新还是模式创新，无论是精英创业还是大众创业，都将无法从根本上改变各行各业“残酷竞争、剩者为王”的现状；既不能帮助海量的传统型中小企业实现真正的转型，也不能帮助无数的创业型企业提高生存的概率。

在过去一年的时间里我反复思考，社群经济时代创新创业的本质是什么？应该怎样开展才能更持久、更有价值？经过认真研究，我归纳了社群经济创新创业的五层系统，即从“魂、道、法、术、器”五个层面，由高至低地对社群经济的创新创业路线图进行了梳理。

“道、法、术、器”出自老子的《道德经》。从道家思想的传承来讲，“道”是天道，是最终的真理，是囊括这个世界甚至更广阔时空的自然法则；“法”是规律，是寻道的手段，即应该怎么跟着天道去

做；“术”是方法，是法的表现形式，是建立在道与法基础上的、技术层面上的操作办法；“器”是工具，可以是有形的，也可以是无形的。

在“道、法、术、器”的基础上，我加了一个“魂”字，试图为创新创业找到一种灵魂，将“魂”作为一面旗帜，起到引领作用，力求更加完整和生动地反映创新创业的本质。“魂”是指以价值观为旗帜，“道”是指以用户为根本，“法”是指以品牌为手段，“术”是指以商业模式为方法，“器”是指以产品或技术为工具。这就是社群经济的五层创新创业系统。为了便于理解，我把它们戏称为社群经济的“创新创业攻略”（如下表所示）。

社群经济的“创新创业攻略”构造（创新创业的五层系统）

层级	本质	内容	具体解析
五	魂	价值观	价值观是创新创业之“魂”，是旗帜。真正的创新创业，应该反映创业者的态度和信念。态度决定了选择什么方向，即为什么要做这件事情，要想清楚创新创业的意义究竟是什么；信念则是如何去努力的问题，即沿着自己选择的方向坚持到底的决心。创业者只有树立正确的价值观，才能拥有一种真正的精神力量，形成一种强大的精神内核，才能不断散发出一种正能量。只有不断提升个人影响力和吸引力，创业者才能得到更多人的支持和参与，企业的创新创业之路也才能走得更远、更稳
四	道	用户	用户是创新创业之“道”，是根本。真正的创新创业应该以人为本，即以用户的需求为出发点，同时又必须得到用户的认可。用户的需求，一方面是功能需求，另一方面是精神需求，且用户的精神需求成为现代企业最大的痛点，所以我们必须在创新创业的起点就高度关注它。同时，能否得到用户的认可是衡量创新创业价值是否成功的根本标准，我们必须运用社群思维来打造有效的用户社群，以有效社群作为实现创业价值的载体，不断强化与用户的连接，不断建立起深度的用户关系

（续表）

层级	本质	内容	具体解析
三	法	品牌	品牌是创新创业之“法”，是规律。真正的创新创业企业应该高度重视品牌的表达和塑造，将品牌人格化表达作为价值创造的起点，将魅力人格体作为品牌塑造的目标。在争取创新创业成功的道路上，创业者应该将品牌塑造作为根本要务，了解品牌人格化的价值和魅力，使它真正成为企业的精神内核和向用户输出价值观、从精神层面深度连接用户的媒介
二	术	商业模式	商业模式是创新创业之“术”，是方法。真正的创新创业企业应该根据外界环境的变化，不断优化自身的商业模式。优化的目标是不断降低成本、提高系统效率、提升服务品质。创业者需要了解，在不可逆转的社群经济时代，必须适应精神商业的要求。社群企业的商业模式是创新创业的最佳选择，唯有社群商业模式才能有机会实现的真正的C2B商业模式
一	器	产品或技术	产品或技术是创新创业之“器”，是工具。真正的创新创业企业应该清晰地定位产品或技术对企业的真正价值和意义。一方面，创业者必须以工匠精神来不断生产出极致的产品或技术，以满足用户的功能需求；另一方面，创业者必须认识到，仅仅满足功能需求并无法真正获得忠诚用户，将极致产品或技术作为连接用户的工具，同时必须想尽一切办法满足用户的精神需求

第五章 创业者的社群思维

创业的“四难”呼唤社群思维

生命不息，创业不止，这是绝大多数创业者的常态。正如1924年英国登山家乔治·马洛里（George Mallory）在面对《纽约时报》记者“你为什么要攀登珠峰”的提问时，说出了那句著名的话：“因为山在那里！”

因为山在那里，所以创业者们不畏艰难、永不止息。正如《创业维艰》的作者本·霍洛维茨在他书中所说的那样，“在担任创始人的8年多时间里，只有3天是顺境，剩下的8年几乎全是步履维艰。”本·霍洛维茨是硅谷最牛的创业者之一，也是硅谷最好的天使投资人之一，他从白手起家到首次公开募股，再以16亿美元的高价成功出售公司，后来又成为一名成功的投资人。在他看来，创业就是“如何完成比难更难的事”。

的确，从创办公司的第一天开始，我们就面临着无数挑战，有无数件“比难更难”的事等着我们。无论你做什么行业，都必须解决好团队、资金、产品、技术、运营、服务、用户、营销、品牌等现实问题，这就像一个木桶由多块木板组成一样，最短的一块决定了整个木桶的容量，这就是很多人都熟知的“木桶理论”，应用于创业领域也非常恰当。

在多年的VC从业经历中，我经过与大量的创业者深入交流后发现，“创业维艰”之所以成为创业者们的常态，在所有“比难更难”的事情之中，主要是由于四个普遍性的难题在长期困扰着创业公司的生存和发展，我称之为创业的“四难”。

一是获取用户难。创业者最头疼的就是这个问题，无论你做产品还是做服务，无论你是2C（面向个人用户）还是2B（面向机构用户），无论你是通过互联网还是线下渠道来做生意，你都会发现吸引新用户变

得越来越难。事实上，每年新增的数百万家创业公司都会面临这个问题。当你把有限的资金投入产品或服务的研发上，并寄希望于产品或服务一上市就能大卖时，获取用户难的问题就会成为阻碍你前进的第一座大山。绝大多数创业公司在营销预算捉襟见肘的情况下，如何吸引用户这个问题会越来越“压力山大”。当你的公司无法持续地获取新用户，就没有收入、没有正现金流，然而各种刚性的成本却必须每个月一分不少地支出，久而久之谁都难以承受。当资金长期入不敷出，企业就会被拖垮。因此，我们不得不承认获取用户难是创业公司的最大杀手。

二是留存用户难。当你千辛万苦地终于获得了一批新用户时，也不要高兴得太早，因为下一个问题马上就会出现。如果你是做电商的，无论是实物类还是服务类，你一定要关注这些新用户的重复购买率；如果你是做手机软件的，你一定要关注这些新用户的使用频次；如果你基于某个公众平台做内容创业，你一定要关注这些新用户的活跃度。目前的情况是，绝大多数创业公司都不具备保证用户活跃度的能力，这导致用户的忠诚度非常低，其结果是用户的流失率非常高。如果你发展了一个新用户却留不住他，就只能不停地去发展下一个新用户，而发展新用户的成本又非常高，就像狗熊掰玉米一样，掰一个扔一个，花了很多力气最后还是两手空空。用户留存与水池蓄水也是一个道理，一边是注水口，一边是放水口，如果注水与放水同时进行，只有注水的流量大于放水的流量，才能使水池的水不断增加，但根本问题还是要堵住放水口。其实不仅是创业公司，这几乎是所有企业的通病，大家都把精力放在了获取新用户上，而留存老用户的能力普遍都弱得一塌糊涂。其实谁都希望用户能够忠诚，但是让用户变得忠诚却是一个超级难题。

三是营销推广难。创业公司的营销推广成本已经变得越来越高。无论你是用互联网线上渠道还是传统的线下渠道来做，成本都非常高，有些甚至高得离谱。在互联网推广里最常用的手法是竞价排名，其实就是变相的收费广告。如果你是在搜索引擎里投放广告，一个关键字的点击费用就高达几十元甚至几百元人民币；如果你是在大的电商平台上做生

意，也离不开竞价排名，各种名目的广告费用也非常高。总之，利用互联网进行营销推广来获取流量的成本很高，高到让创业公司越来越难以承受，然而效果却越来越差。而那些传统媒体，如电视、纸媒，尽管不断受到互联网的冲击，广告投放效果明显下降，但由于多数传统媒体都非民营，其稀缺性导致广告费用不降反升。同时，那些传统的线下渠道依然强势，如果你想利用它们来进行营销推广，各种名目繁多的中间费用让人眼花缭乱，这是绝大多数创业公司无法承受的。很多创业公司不得已选择了自行推广，通过炒作、免费、补贴等方式来吸引用户的关注，然而在海量信息的时代这些动作很容易被淹没，从而导致很多动作都徒劳无功。也有很多创业公司选择利用自媒体进行内容传播，试图通过做出好内容来吸引眼球，比如利用直播等手段来打造网红、通过文字或视频来吸引关注，然而内容生产是一个比较专业、门槛比较高的领域，对很多创业公司来说都不具备持续产出优质内容的能力。因此，创业公司的营销推广难已经是一个不争的事实。

四是品牌塑造难。创业公司想打造一个有影响力的品牌的难度是不言而喻的。品牌意味着知名度和影响力，意味着巨大的商业价值，对于任何企业而言，拥有一个备受关注的品牌都是梦寐以求的事情。然而，在今天的互联网时代，海量信息不断涌现，使得品牌传播这门学问越来越复杂。这是一个移动互联网的时代，是一个信息传播去中心化的时代，每一台上网设备既产生内容又传播内容，这使单一结点的强势传播变得越来越难，那些传统的强势媒体，如电视、纸媒、门户网站，再也无法有效地掌握受众的关注度。在这种情况下，品牌塑造的逻辑和方法也必然发生巨大改变。过去20年中，“定位”理论风靡全球，造就了一大批让我们耳熟能详的知名品牌，它的主要逻辑是让品牌定位于用户的“心智”。我的理解是，定位理论通过指导企业有计划地、大规模地进行反复广告传播，通过打造品类第一的策略，使该企业品牌的印象信息对用户形成条件反射，即所谓的“抢占用户的心智”，使用户在需要某一品类时自然而然地想到该品牌。客观地说，时至今日，定位理论的逻辑依然成立，但是随着信息传播和用户接受的难度增加，定位的操作方法

必须加以升级调整，否则效果就会大打折扣。大企业的品牌塑造都变得越来越难，这就意味着创业公司的品牌塑造更是难上加难。

相信有过企业经营经历或者正在创业的朋友都会对创业的“四难”有所体会。其实，这个“四难”不仅困扰着创业型企业，对于数以千万的中小微型企业而言，“四难”也给它们带来了强烈的压迫感。即使是那些已经成熟的大型企业，“四难”不是不存在而是暂时被压制住了，但压制的成本显然是高昂的。如果这些大企业的竞争对手解决了“四难”问题，相信很快就会对它们的市场地位形成强有力的挑战。

如何破除“四难”是我一直在思考的问题。我认为首先必须找到形成“四难”的根源，才能够对症下药、标本兼治。经过反复地探索和研究，我发现“四难”的根源就在于指导企业经营的思维方式出现了问题。集中表现为：我们的思维方式落伍了，偏离了以人为本，即以用户为本的正确轨道。我们虽然始终强调为用户创造价值，但是并不真的了解这个时代已经发生了巨变，我们需要明确精神饥渴已经成为当前用户最大的痛点，用户所需要的价值并非仅仅是功能层面的需求满足，而是还有精神需求。在满足用户功能需求的基础上竭尽全力去满足用户的精神需求，才是真正地为用户创造价值。这是功能商业即将落幕、精神商业已经开启的时代要求，也是与精神商业同步的、以平衡人的物质生活和精神生活为目标的社群经济的根本要求。

创业的“四难”呼唤着以人为本的思维方式，就是要我们回归以用户为本、既满足用户的功能需求又满足其精神需求的轨道，这就是社群思维，它将会成为引领创新创业的精神法则。我看过央视《对话》节目对阿里巴巴创始人马云和对京东创始人刘强东的专访，我对马云和刘强东都坚持自己依然是创业者的观点表示由衷的赞叹。的确如此，人生本来就是一次创业旅程，企业的发展又何尝不是。即使企业规模再大，领导者也要永远保持创业的心态，才能使企业不断创新、不断进步。而企业创新和进步的前提是不断为用户创造价值，这就需要企业的领导者能够

不断满足用户的根本需求，认清时代现状，顺应时代要求，构建一种真正以人为本的社群思维。

社群思维将会在未来帮助所有的创业者未雨绸缪，在创新创业的道路上批量地转型升级为社群企业。在无可逆转的社群经济时代，如果一家企业不能成为社群企业就将面临被淘汰的危险。真正的社群企业将会找到适应社群经济的创新创业路线，构建“魂、道、法、术、器”的五层创新创业系统，做到以价值观为旗帜、以用户为根本、以品牌为武器、以商业模式为方法、以产品或技术为工具，这就是我所理解并倡导的创业者的社群思维。

用社群思维创造有效社群

创业者运用社群思维的目标之一就是学习如何创造有效社群。创业者一旦掌握了建立有效社群的本领，将会有效地应对创业“四难”的问题，更低成本地获取和留存用户，更高效率地营销推广和塑造品牌。

什么是有效社群？

在创新创业的实践中，**有效社群是一种由体验用户构成、能够满足成员精神需求、具有鲜明价值观的精神联合体和利益共同体。**

打造有效社群需要分5个步骤来进行：

第一，需要从体验过产品或服务的用户中选择合适的人来组建有效社群，成员数量不宜过多，确保规模可控；

第二，需要不断创造条件去满足成员的精神需求，主要是三种精神刚需，即存在感、创造力和幸福感；

第三，需要去塑造社群的精神内核，即一种鲜明的价值观，并不断向成员输出、反复强化；

第四，需要以精神内核为基础不断为社群成员赋予精神标签，并将之连接起来形成一个精神联合体；

第五，需要不断兼顾社群成员的切身利益，努力建设一个机制化的利益共同体。

在创新创业的过程中，有效社群是企业不断创造规模化用户社群的基础，我们可以称之为企业的种子级用户社群。有效社群犹如一颗种子，由创业者亲手种下并不断浇灌培育。种子最终将带来收获。播撒了有效社群种子的企业将有机会收获大规模用户社群的果实，而这其中的春种秋收、辛勤耕耘，正是一家创业企业成长为一家伟大企业的过程。

有效社群的五项原则

原则一：核心价值观是确保社群有效的根本。有效社群之所以有效，是以社群成员具有共同的核心价值观为基础的。一个企业想创造一个有效社群，必须去塑造一种鲜明的核心价值观，而塑造的基础就是企业创始人的价值观，即我们通常所说的初心和情怀，它从根本上反映了创始人的人生态度和人生信念。有效社群的核心价值观一定蕴含着一种正能量，散发着一种令人鼓舞和感动的精神，这种精神可以传递并影响每一位社群成员。

原则二：满足精神刚需才能让成员热爱。有效社群之所以能够受到成员的热爱，从根本上是因为它能够满足成员的三种精神刚需，即存在感、创造力和幸福感。这是当今时代人们普遍缺乏的刚性精神需求。如果一家企业能够通过产品或服务满足用户这三种精神刚需，就一定会得到用户的追捧和拥戴。有效社群是企业与它的种子用户之间构建深度关系的载体，移动互联网让彼此可以跨时空、零距离地沟通，相互之间持续地“陪伴、成长、互助”，这将使社群成员的精神刚需不断得到满足。

原则三：选择成员贵在质量而不在数量。有效社群对于成员的选择标准较高，且需要对成员数量加以控制，贵在精而不在多。这种考虑的初衷主要是为打造具有共同价值观的精神联合体服务的。当企业从种子用户中筛选有效社群的成员时，必须着眼于精神联合体这一核心目标，以其与社群的价值观是否一致作为主要标准，同时在社群运营的过程中

不断加以检验，适时淘汰那些价值观不符的成员，并加入新的成员作为补充。有效社群的成员数量不宜过多，否则容易失控。根据我一年来打造号称“中国第一社群”西海社群的经验，有效社群的成员数量控制在100人以内时比较容易管理。

原则四：坚持去商业化的社群运营方式。有效社群作为企业的种子用户社群，尽管是由有过产品或服务消费的体验用户构成的，但在常态运营过程中需要坚守去商业化的原则。体验用户是体验企业产品或服务的初始人群，由于人数不多，最佳的方式就是通过社交人脉来获取这批用户，即由朋友和朋友的朋友组成，这种来源的社群成员之间有一定的连接基础，有利于塑造共同价值观。在塑造社群成员的共同价值观时，切记不能掺杂过多商业色彩，要与成员保持相对单纯的关系，不适当的商业化会引起成员的反感，很容易导致你的努力失去意义。

原则五：精神共同体之上的利益共同体。有效社群因共同价值观而成为精神联合体，但同时也兼顾社群成员的个人切身利益。真正的有效社群会在精神联合体的基础上去构建成员的利益共同体。企业作为有效社群的发起者，应当以核心价值观为旗帜，感染并引领社群成员共同参与到一份有意义的事业中来。企业应当充分挖掘并释放每个成员的社交人脉价值和口碑传播价值，引入共享经济的模式，充分利用互联网技术，准确界定由每一位社群成员的努力所带来的价值贡献，并设计出合理的常态机制来保障与社群成员共同分享收益。

有效社群的八个特征

（一）相互熟识，信任尊重。在有效社群中，成员之间绝大多数都可以做到相互认识和熟悉，同时每个成员又都具有独立性，都获得了相应的关注和重视，成员之间建立了一种相互信任、相互尊重的关系。通常情况下，有效社群中都建立了一种机制，即每个成员必须保证实名，

身份背景清晰，联络方式畅通，便于成员之间彼此联络、识别记忆和互动交流。

（二）积极参与，气氛活跃。在有效社群中，社群成员积极性和参与度高，内部气氛持续活跃。成员之间的互动频次、参与活动的积极性与覆盖比例都保持在较高的水平。有效社群的活跃气氛来自社群成员对社群活动的广泛响应，我们经常提到的“参与感”，在有效社群中能够得到充分的展现。

（三）内容丰富，互动充分。在有效社群中，社群的日常活动内容较为丰富，成员之间互动交流的质量比较高。有效社群的活动内容通常是围绕社群的核心目标来展开的，可以通过不断设定新目标、达成新目标这一逻辑来丰富社群活动的内容。一个社群的成员互动质量，可以通过社群内部成员之间交流内容的深入程度，以及对每个成员带来的改变情况来进行判断。

（四）规范明确，机制清晰。在有效社群中，成员的行为靠社群规范来约束，而这种社群规范是不成文但又很明确的。这种规范形成的原动力来自社群自身目标实现的需要，并需要得到所有社群成员的认同，这就要求管理者对成员的选择有着明确的标准。同时，社群成员的进入和退出的机制清晰，不随意地增加或减少成员，只有认同并遵守社群规范才能够保住成员身份。

（五）组织有效，激发能力。在有效社群中，社群领袖的组织作用得到充分发挥，社群成员的自组织能力得到全面激发。有效社群的社群领袖需要充分展现出自己的魅力人格特质，并将这种魅力人格能量向社群成员传递，在整个社群中形成示范效应，从而使社群的组织能力具有整体性。同时，社群成员的个体人格能量也被激活，成员之间不断形成价值观层面的连接关系，主动沟通，关系紧密，社群内部的自组织能力得到充分激发。

（六）归属心理，贡献意识。在有效社群中，社群成员对社群的价值普遍认同，逐步形成了心理上的归属感，使社群成员获得了一种对于社群整体的依赖性，它可以消解每个人的孤独感和无助感，使社群的稳定性大大提升。有效社群会让社群成员获得一种类似于心灵家园般的感受，获得温暖和力量；社群成员对于社群的责任感会大大提升，能够自觉自愿地为社群的发展做出贡献。

（七）凝聚力强，行动一致。在有效社群中，社群内部形成了有效的群体凝聚力，具备了行动的一致性。社群成员之间形成了价值观连接，这种成员关系比较稳固，对于社群成员之间的凝聚力非常强，进而形成社群内部日益增强的群体凝聚力。同时，社群成员之间基于相互的了解和信任，在情感体验和思维方式方面逐渐接近和相似，在人生态度和人身信念方面相互影响和作用，从而会在社群内部形成一致行动的意识和能力。

（八）互助关爱，积极向上。在有效社群中，社群内部会充满积极向上的正能量，成员之间会相互帮助、无私关爱，而这种正能量正是源于具有魅力人格的社群领袖们不断传递的人格能量。同时，随着情感层面和价值观层面的连接关系不断深入，社群成员之间日益默契、惺惺相惜，相互给予帮助和关爱，宽容、善良、感恩、无私等魅力人格特质成为社群成员共同拥有并日渐升华的精神财富。

有效社群是点燃用户之道

对于创业公司来说，运用社群思维创造有效社群，可以有机会将获取用户难和留存用户难这两个难题一并解决，我称之为“点燃用户之道”。

体验用户是创业公司的宝贵财富

有效社群成为点燃用户之道，是通过吸引体验用户的方式开始的。体验用户是构成有效社群的最佳人群来源，而有效社群是创业公司为了日后获得大规模用户社群而播撒的火种。将首批体验用户打造成有效社群，就是为了让星星之火有朝一日可以形成燎原之势。

体验用户是一家创业公司走上发展之路的宝贵财富。创业公司在打磨好产品或服务之后，要在尽可能短的时间内将之推向市场。通常情况下，创业公司并没有太多的资金来支持广告投放和渠道建设，这就意味着只能走低成本的营销路线，而将有限的钱花在精准体验用户身上，无疑是性价比最高的方式。创业公司吸引体验用户，就是要从目标人群中去寻找一定数量的用户，来试用和体验自己匠心打造的产品或服务，让用户去感受到自己的初心和情怀。如果连体验用户都无法认可产品，创业公司何谈去获得更多用户的支持！

在移动互联网时代，创业者应该充分挖掘团队自身的社交人脉，合理利用移动社交平台，并结合一定的线下场景来发布产品体验方案。通过朋友介绍和朋友圈内的连续传播，要在局部市场寻找到几百个体验用户并不难。对于体验用户是需要给予超值优惠的，最常见的方法是以显

著低于同类产品或服务的价格，最极致的方法就是免费试用，甚至补贴。不同于互联网行业激烈竞争催生的补贴大战，这种对体验用户的超值优惠是小范围的，且全部花在精准人群身上，这应该是创业公司获取客户的最佳方式。

创业者应该重新思考产品或技术的意义，正如第四章第五节讲到的“魂、道、法、术、器”的五层创新创业系统，即使再牛的产品或技术也只是与用户连接的“器”，只是连接工具而已，因此寻找首批体验用户就是为了与用户建立连接。创业公司需要对体验用户的反馈和个人情况进行深入调研，在研究的过程中应重点关注用户的价值观取向，并从中选择不超过100人开始有步骤地打造有效社群。其目标是将这批体验用户作为种子人群，去努力创造一个能够满足成员精神需求的、具有共同价值观的精神联合体和利益共同体。

找到体验用户并善待体验用户，是创造有效社群的必经之路。我认为，真正的善待用户，是既能满足用户的功能需求，又能满足用户的精神需求。本书第四章第二节已经讲过，人的消费需求是分为生理、心理、精神三个层次的，无论你是做什么行业的，也仅仅能够满足用户一个角度的需求，通常就是生理层面的“吃、穿、住、用、行”或者心理层面的“健康、美丽、社交、娱乐”之中的一个方面。对于用户来说，单一的生理层面或心理层面的需求也只是一种功能需求，这种需求的可替代性是很强的。如果创业公司不能够在满足用户功能需求的同时兼顾用户精神层面的需求，不能与用户建立一种深度的连接，就无法从根本上与用户建立深度关系。

“艺术、成长、奉献”作为人集中表现出来的三种精神消费需求，从根本上反映着人的三种刚性精神需求，即存在感、创造力和幸福感。三种刚性精神需求中，存在感是基础，创造力是必需，而幸福则是最终目标。根据我的思考，在实践中，有效社群通过“陪伴、引领、互助”三种手段来不断满足人的三种刚性精神需求，陪伴与引领是有效社群常态运

营中最基本的方法，而互助则是最重要的手段，是社群成员获得幸福感的最重要来源。在互助的过程中，人与人之间可以实现爱与被爱同时存在的状态，真正的幸福可以油然而生。只有这样，人与人之间才有机会实现精神层面的价值观连接和不断趋同。

在这个过程中，你所挑选的体验用户就会逐步形成共同价值观，逐步生长为一个精神联合体，这就是有效社群，它将为创业公司批量地获取用户和留存用户打下坚实的基础。你会慢慢体会到，这种有效社群的人数尽管不多，但是它的潜力和爆发力是巨大的。在价值观连接的基础上，这批用户将会真正成为企业的忠诚用户，将会对你的产品或服务产生无条件的热爱和巨大的支持，他们的口碑传播和信任背书将会为你带来惊人的用户流量。

这种创造有效社群的过程，是真正展现创业者初心情怀的过程，是充分展示创业者价值观的过程，它将使创业真正回到一种以人为本的轨道上来。

有效社群是海量用户的坚实根系

对于一家创业公司来说，没有谁不梦想着获得海量用户，拥有海量用户就意味着大规模的收入，意味着创业公司已经蜕变成为一家了不起的大公司了。

美国管理学大师彼得·德鲁克说过，“用户是企业存在的基础”。我把这一说法延伸一下，“海量用户是成就一家伟大公司的根本”。海量用户的获得，是一个从0到1、再从1到N的过程，它需要我们扎扎实实地打好基础、做好布局。在我看来，有效社群正是为了实现海量用户而培育的根系。

就像硅谷创投教父、PayPal（贝宝，一种国际贸易支付工具）创始

人彼得·蒂尔（Peter　Thiel）在他的《从0到1：开启商业与未来的秘密》中向我们揭示的道理：创业开局十分重要，“频繁试错是错误的；想要成功，你必须在一切发生之前研究结局；从0到1，为自己创造无限的机会与价值！”

创业公司之所以需要极大的耐心去扎根，去创造有效社群，道理就是如此。急功近利的人不愿意去为此而等待，精于算计的人会担心此时此刻的付出得不到回报，因此，真正能够取得成功的创业者一定是能够预见未来并坚持到底的人。这也印证了那句话：“成功的路上并不拥挤，因为能够坚持的人不多。”

讨论创业公司如何快速获取海量用户，我们不得不提到雷军先生创办的小米公司。2016年1月15日，小米公司在年会上公布了一组数据，2015年小米手机出货量超过7000万部，继续保持中国市场销售第一的位置，同时，年会还公布了小米手机操作系统MIUI的累积联网激活用户量突破1.7亿。我查阅了一下小米公布的历史数据，截至2012年12月，MIUI用户数首次突破1000万；2015年2月13日，MIUI用户总数突破1亿；而截至2016年8月，小米MIUI的用户数已经突破2亿；2016年6月24日，小米应用商店官方微博发布：“4年，小米应用商店分发量突破500亿次！陪伴是最长情的告白，感谢所有人的支持与奉献！”

当我们已经习惯了小米创造的一个又一个奇迹的时候，请别忘了这是一家2010年4月才创办、2011年8月才发布第一代产品的公司，是一匹在苹果、三星等强势品牌林立、200家智能手机企业搏杀的行业里横空出世的创业黑马。而且，今天的小米已经不仅是一家手机企业，小米俨然成了一家引领生活方式的全品类公司，从小米电视、笔记本电脑、旅行箱、耳机、路由器、灯泡、检测笔、体重秤、插座等到小米包包、小米衣服、小米玩偶等，品类一应俱全，为未来的发展留下了无限可能。

在我看来，小米之所以在短短几年内就取得如此巨大的成绩，是因为它率先意识到了社群的价值，认识到只有主动创造用户并获得用户的

支持，才能真正形成自己的核心竞争力。

我们可以发现，小米极为重视体验用户并从一开始就全力以赴地创造有效社群。小米曾发布过一个《小米的100个梦想赞助商》的视频，看过的人无不为之动容。小米在成立之初，率先开发了1.0版本的MIUI系统，并从吸引100位程序开发爱好者体验并参与研发开始，创造一切条件来满足这些体验用户的精神需求，不断输出小米的核心价值观，并充分利用互联网工具来进行口碑传播。小米通过各种有价值的线上线下活动来进行社群运营，在一年时间内就迅速发展了50万MIUI用户，确保了小米手机第一次成功预售30万部的骄人成绩。

6年间，小米的有效社群完成了令人震撼的裂变，从线上官方社区小米网，到遍布各个城市的小米同城会、遍地开花的线下小米之家，通过以社群为载体的线上线下年轻人社区，通过不断走入用户生活的各种活动，诸如爆米花节、同城会、相亲大会、公益大会、米粉节等，将小米的用户们跨越时空地连接在一起，为米粉们贴上了反映小米内在价值观的精神标签，进而在全国范围内复制出了无数个有效社群，形成了一个两亿规模的海量用户社群。

小米的经验告诉我们，创业公司从一开始就应该努力去创造有效社群，努力接近用户的生活方式和价值观，努力在社群之中满足用户的精神需求，不断创造具有共同价值观的精神联合体，进而推动有效社群的复制与裂变。

有效社群是引爆传播之道

对创业公司来说，营销推广难和品牌塑造难是令人头疼但又无法回避的问题，这两个问题本质上都是如何进行传播的问题。通过社群思维创造有效社群，可以将这两个难题一并解决，我称之为“引爆传播之道”。

口碑传播化解营销推广之难

移动互联网时代，大大小小的企业似乎都感染了营销焦虑症，面对海量信息的包围和难以捉摸的用户心理，传统的营销模式已经日渐式微，曾经的营销理论也已经显得无能为力。在这一轮数以万计的传统企业集体进行“互联网+”或“+互联网”的转型过程中，我们会发现即使运用互联网的工具来改变传播方式、改造服务流程，企业依然面临着如何实现低成本、高效率营销的难题。每年新增的数百万家创业公司从一开始就运用了互联网的工具，但也被营销推广难题搞得晕头转向。

我们需要冷静地思考一下，问题的根源究竟出在哪里？互联网为企业的营销推广提供了技术工具和传播通路，但并不能从根本上驱动内在传播，因为它需要某种有条件的干预才能形成传播势能。所有传播媒介在本质上都是企业与用户之间的中间环节，起着信息中转站的作用。在“用户无感”的功能商业时代，大规模的信息轰炸和反复强化被作为抢占用户心智的最重要手段，同时也伴随着高昂的传播成本。然而，在移动互联网时代，人人都可以上网获取信息，每个人也都可以制造信息并引发传播，我把它称为“人与人零距离、信息传播去中心化”的时代。在

这种情况下，大规模传播模式逐渐失灵了，但是这种传播的成本却依然高昂，让传统中小企业和创业企业望而却步。

因此，在移动互联网时代对于绝大多数没有足够的成本进行大规模营销的企业来说，只有一条出路，就是充分利用互联网工具搭建好传播通路，充分利用“每个人都是信息加工中心和信息传播节点”的时代特征，将人与人之间的口碑传播作为唯一有效的传播媒介。

在营销领域，口碑传播可以说是一种无敌模式。口碑传播是通过驱动人与人之间的社交关系链去进行传递的。口碑的力量在人类商业社会的最初阶段就已经显现无疑，在农耕文明中生长起来的商业文明，尽管信息并不畅通、缺乏传播媒介，但是人与人之间的口碑传播始终发挥着巨大作用。时至今日，互联网时代的信息传播已经无处不在，人们反而忽视了口碑传播的本源能量，集体性地沉浸到对技术、资源和理论的崇拜之中，进而逐渐陷入了舍本逐末、事倍功半的尴尬境地。

口碑传播的价值是毋庸置疑的，但关键在于如何才能实现这种传播。在移动互联网时代，口碑传播依然是用户之间的口口相传，但双方并不一定需要见面，而是只需通过社交软件发布信息就可以实现。因此，在互联网技术高度发达的今天，口碑传播的通路已经非常丰富，而其中最重要的突破点，就是如何驱动用户进行自发地正面传播。

有效社群正是口碑传播的原点，它可以帮助企业化解营销推广的难题。之前我们提到，有效社群的成员对于社群本身具有很强的归属感和贡献意识，具有很强的凝聚力和一致行动性，因此，他们会自然而然地形成了主动传播的意识和能力。当有效社群内部的口碑传播形成了一种合力之后，这种口碑力量就可以对外扩散传播，从而充分发挥出移动互联网去中心化、链式传播的威力，以1：100甚至更高的比例进行发散式传播。如果口碑原点的内核能量足够大，还会形成二次甚至多次传播，这种传播的能量是相当惊人的。

我发起的西海社群就是一个典型的有效社群。在过去一年多的时间里，西海社群已经多次验证了有效社群的口碑传播力量。在《社群思维》出版之前的2016年7月出现过三篇预热文章，分别是7月2日23点44分由“中国青年天使会”公众号发出的《他是即将引爆社群思维的天使投资人》、7月5日18点56分由“领投投资人中心”公众号发布的《创投大咖教你什么是创新创业精神法则》，以及7月15日22点00分由“中国青年天使会”公众号发布的《社群思维——创新创业的精神法则（深度）》。这三篇文章都在48小时之内达到了10万+的阅读量，使得本书在出版之前就得到了广泛的关注。

2016年8月4日，我参加“2016互联网+激荡新三板高峰论坛”所做的主题演讲内容被洞见资本旗下的“洞见知行”公众号发布，题为《中青创投董事长付岩：投资并相信新三板的未来！》的文章，在24小时内就达到了10万+的阅读量。上述这4篇微信公众号文章，你都可以通过微信的文章搜索功能找到，它们被广泛地转发和阅读的背后，都是由西海社群作为口碑传播原点而快速引爆的。

在《社群思维》出版过程中，西海社群已经跨界进入了影视行业。由果果传媒、大众点评、中青创投和西海社群联合出品的院线电影《废柴老爸》正在拍摄制作中，将于2017年上半年上映。同时，《废柴老爸》也将是中国第一部用社群思维来引爆宣传和发行的电影。西海社群作为中国最具代表性的有效社群之一，正在不断创造着一个又一个经典营销案例。

信任背书化解品牌塑造之难

在移动互联网时代，塑造品牌变得越来越难，我认为主要是有三个原因：一是海量信息的困扰阻隔，使用户对于信息的敏感度变得非常低，在信息碎片化、无处不在的时代，原来的集中式信息轰炸方式已经

无法再让用户精准有效地接收；二是功能商业的用户无感，在用户普遍无信任、无好感的情况下，用户对于广告类信息会产生抗体甚至排斥心理，很多企业花了重金、投放了大量的看似精准的广告却依然收效甚微，甚至入不敷出；三是功能商业的品牌无格，集中表现在绝大部分企业都不具备品牌人格化表达的能力，不能让用户感知到品牌的温度，无法与用户建立情感连接和价值观连接，品牌与用户之间停留在初级连接，即商品货币关系，这种关系非常脆弱，这种情况下企业想让用户对品牌形成认知是非常难的。

我认为，品牌塑造通常有两个层次的目标：一是初级层次的品牌影响力，二是高级层次的品牌吸引力。当前几乎所有的成功企业，都是极度关注品牌影响力而忽视了品牌吸引力。

首先，初级层次的品牌影响力是过去若干年品牌营销理论关注的重点，也是所有企业投入大量资金来进行品牌传播的核心诉求，主要是解决品牌的曝光强度和曝光频次的问题。过去20年风靡全球的“定位”理论是最具代表性的提升品牌影响力的方法论，这一理论在过去20年帮助许多企业成功地塑造了品牌影响力，并取得了相应的市场地位。

其次，高级层次的品牌吸引力是所有企业都希望获得的一种能力，但是很遗憾，能够做到的企业寥寥无几。品牌吸引力将会使品牌与用户之间产生一种深层次的关系，用户对于企业的品牌是认可、支持甚至是热爱的。那么，我们需要思考，企业究竟怎样做才能让用户产生热情、产生忠诚呢？经过长时间的研究和思考，我发现企业唯有进行“品牌人格化”、实现“魅力人格体”，才能打破单向的信息灌输给用户造成的负担，实现双向互动，将企业的品牌人格与用户的人格去进行连接，才有机会创造品牌真正的吸引力并建立起一种深度的用户关系。

我在本书第三章第一节已经讲过，做人和做企业是一个道理，都可以通过人格结构来进行分析，一个企业的品牌需要被拟人化，需要被赋予一种类似人格结构的品牌人格结构，与人一样具有外在和内在的人格

结构，与人一样具有内在的生理、心理、精神三个层次的人格结构。同时，正如第三章第二节所讲过的，品牌人格与用户的人格可以进行连接，连接到生理、心理、精神三个层中的任一个层次都可以获得相应的用户关系。毫无疑问，真正的忠诚用户一定是做到了精神层面的价值观连接关系，这个时候企业的品牌吸引力将会最大化。

从上述分析中，我们可以发现为什么“定位”理论在当下更适用于大企业，而对于千千万万的中小企业并不适合。因为“定位”理论所倡导的抢占用户“心智”实际上是通过大量的信息包围使用户形成记忆习惯。实际上是品牌与用户建立一种生理层面神经反应的人格连接，让用户对品牌形成条件反射。因此，这是一种初级的品牌人格连接，品牌可以具有较强的影响力，但无法形成真正的品牌吸引力。对于大量的传统中小企业和初创企业而言，首先，它们没有充足的资金和资源来对用户进行信息包围；其次，这种信息轰炸在移动互联网时代也越来越难实现；最后，即使再有力度的信息包围也无法建立深度的用户关系。究其根本原因，是品牌无法与用户建立情感层面的信任感，更无法在价值观层面获得用户的认同感。

我之所以倡导用社群思维打造有效社群，一个极为重要的原因就是有效社群可以为企业的品牌带来信任背书，并通过移动互联网时代的链式传播将这种信任背书层层向外传递。企业通过有效社群驱动了品牌的口碑传播之后，将会以有效社群的体验用户作为原点人群，通过每个用户的个人信用进行价值背书，通过人与人的社交关系链向外扩散。在这个过程中，每个人的信用都是一个关键节点，企业的品牌随之铺设一张了不断扩张的信用网络，这里面隐含着信用经济学的原理运用。企业的品牌在这张信用网络之上，可以不断获得品牌影响力，更重要的是通过人与人之间的信任背书，得到更多潜在用户的关注。企业品牌人格的正能量将在这张信用网络上不断传递，使得企业的品牌人格有机会去从情感和价值观层面连接到更多新用户。久而久之，企业的品牌影响力和品牌吸引力都可以实现，一个小企业也可以有机会去塑造自己真正的品

牌。

我在这里提出一种全新的“定位”理论，即首先通过社群思维来打造有效社群，推动企业的品牌与有效社群的体验用户之间建立价值观层面的人格连接、实现企业的品牌人格化和魅力人格体，并通过有效社群的口碑传播和信任背书来实现扩散式传递，从而持续地连接到更多新用户，推动企业品牌与更多用户去建立情感层面和价值观层面的人格连接关系，完成企业品牌在用户价值观层面的“定位”。企业品牌只有以用户的价值观定位为目标，才能够使品牌具有真正的吸引力，才能够获得越来越多的忠诚用户。

新“定位”理论是我的一种尝试性发现，还远远不够成熟，但我会一直倡导更多的企业运用社群思维打造有效社群，这将会帮助无数的小企业也有机会去实现自己的品牌梦想。在现实的操作中，当前很多企业也在努力追求品牌人格化，但是我发现目前有一个很大的误区：就是很多人都把“品牌人物化”当作了“品牌人格化”。品牌人物化是指把企业的灵魂人物推出来为企业代言，成为舆论中心、关注焦点，用这个人物的人格来塑造企业的品牌人格，这种思路是十分危险的。把一个企业的品牌寄托于一个人物，这对这个人物本身的要求会非常高。一旦这个人物的公众形象出现瑕疵，品牌必然会受到伤害。同时，品牌人物化也仅适合那些已经成名的企业，那些大企业和创始人本身就具有一定知名度，而对于无数中小企业和初创企业来说，这种操作思路可以说是纸上谈兵。

因此，我提倡所有的中小企业家和创业者们有机会都来了解一下社群思维，了解一下如何打造有效社群，了解一下品牌塑造的新“定位”理论，相信会对大家有所启发和帮助。

有效社群培育魅力人格体

通过推动企业去打造有效社群是社群思维塑造魅力人格体的方式。有效社群能够提供满足用户精神需求的各种必需条件，形成深度的用户关系。

社群思维助力企业打造有效社群，以满足用户的三种刚性精神需求——存在感、创造力、幸福感为前提，以满足用户的6种细分精神需求——安全感、重要感、新鲜感、成长感、连接感、贡献感为手段。

有效社群是塑造魅力人格体的土壤。在有效社群中，魅力人格体是通过品牌人格表达、品牌人格连接与品牌人格塑造三种力量共同作用才得以实现的。

第一，从品牌人格表达的作用来看，有效社群会促使企业意识到自己正处于用户社群中，并随时都在暴露着自己的品牌人格；意识到自身品牌人格表达非常重要，企业的营销、产品和服务都会影响用户的感受，因此需要小心呵护企业的品牌人格ID，为企业的品牌人格印象指数和品牌人格能量指数加分。那些在品牌人格表达过程中显示出负面品牌人格ID的企业将会被用户孤立和冷落，减少甚至失去与用户建立深度关系的机会。

第二，从品牌人格连接的作用来看，有效社群会使企业品牌人格与用户人格之间的连接关系逐步加强，从人格初级连接（生理层面的基础连接）逐步走向人格中级连接（心理层面的情感连接），并最终与用户实现人格高级连接（精神层面的价值观连接）。这种企业与用户之间相互关系的逐步深化，将使企业品牌在用户社群中形成更大的号召力和凝聚力。

第三，从品牌人格塑造的作用来看，有效社群是孵化魅力人格体的温室，会促使品牌人格去传递正能量，对用户形成积极的示范作用，从而在用户社群中形成一种集体塑造魅力人格的良好氛围。有效社群的成员在品牌人格正能量的感召和影响之下，会逐步强化自身的魅力人格塑

造，这种力量反过来会帮助品牌去进一步塑造魅力人格体。

拥抱有效社群，远离无效社群

社群时代已经来临，社群是助力企业塑造魅力人格的必备土壤，我们任何人都无法脱离社群而独善其身，我们只能运用社群思维来甄别和选取有效社群，从而去努力完成塑造魅力人格的根本任务。

我们需要认清一个现实，社群既是我们的生存必需载体，同时也有可能成为我们的负累和困惑。我们需要灵活地运用社群思维，掌握区分有效社群与无效社群的本领，合理地将自己的宝贵时间和精力进行分配，才能够在社群时代获得更高质量的生存体验。

社群时代是在互联网技术成熟并广泛应用于人类生活的背景下诞生的，人与人之间无处不在的信息沟通和交流互动已经使社群的组建易如反掌，我们主动或被动地加入某一人群中的概率也极大增加。比如手机上的众多微信群，很多情况下我们都是莫名其妙地“被请入”，要么是碍于朋友的面子，要么是对于这些群的价值还有一定的期待，通常我们会告诉自己先留下来，观察一段时间再决定是否退出。然而，大部分群的价值与我们的预期是截然相反的，我们不仅无法从中获得所期待的价值，反而使我们的时间和精力消耗在众多无谓的信息浏览和浅层交流之中，更不会为我们带来存在感、信任感、新鲜感和成长感。

客观地分析，当前的很多所谓社群都是无效社群。之所以称其为无效，缘于与有效社群相比它们存在着相反的特征：一是社群成员之间无法实现相互熟悉和认识的状态，无法实现彼此信任和尊重；二是无法保持社群气氛的持续活跃，社群成员缺乏积极性和参与度；三是社群活动内容枯燥无味，无法促进成员之间的高质量、深层次的互动交流；四是没有明确的社群规范，即使初步制定了规范也难以严格执行，社群成员

的进入和退出机制也无法做到清晰、合理；五是社群的整体组织性和自组织能力都很差，不存在真正的社群领袖，社群成员的自组织混乱无序、一盘散沙；六是社群成员对社群的价值认同很弱，缺乏心理归属感，社群成员对社群的责任感和贡献意识极其薄弱；七是社群普遍缺乏群体凝聚力和一致行动力；八是社群中无法汇聚起积极向上的正能量，社群成员之间难以形成相互帮助、无私关爱的良好氛围。

无效社群的根本缺陷是无法助力成员去完成塑造魅力人格的根本任务。如果一个人主动或被动地置身于诸多无效社群之中，就会被无谓地消耗掉大量的宝贵时间和精力。这种情况下，成员不但无法获得塑造魅力人格的有效土壤和资源支持，反而会使自己陷入一种身心疲惫、徒劳无功、浪费生命、难以自拔的生存状态之中。

因此，我们需要认真地去把握有效社群和无效社群的本质区别，拥抱有效社群，远离无效社群，使自己回到一种轻松愉悦、事半功倍的社群化生存状态中来。

我认为，人在一生之中至少要亲手打造一个以自己为核心的有效社群，对于其他人发起组建的有效社群也要进行积极参与。在自己亲手打造的有效社群中，我们应该充分运用社群思维，将塑造自己的魅力人格作为一个根本目标，并坚决运用人格表达、人格连接、人格塑造这三种武器，使自己所凝聚的社群成员之间的关系不断向着情感连接和价值观连接发展，并将塑造魅力人格作为社群成员的共同追求；使更多具有魅力人格的社群领袖不断涌现；使魅力人格的能量得到广泛传递；使社群成员们普遍获得存在感和创造力。同时在这个有效社群中汇聚起积极向上的正能量，使社群成员相互帮助、无私关爱，在爱与被爱同时存在的状态里去共同获得一种令人向往的幸福。

亲手打造一个有效社群，对我们每个人而言都是塑造自身魅力人格的捷径。在这个过程中，我们自身将会获得最大的存在感、最佳的创造力，并将有机会获得无比珍贵的幸福感。

打造有效社群的“六脉神剑”

创业者掌握并运用社群思维，是从学习如何打造有效社群开始的。我在这里提出打造有效社群的“六脉神剑”，供所有朋友们参考。

所谓“六脉神剑”，是指满足社群成员的六种基本精神需求，即安全感、重要感、新鲜感、成长感、连接感和贡献感。它们实际上是人的三大精神刚需的细分：存在感细分为安全感和重要感，创造力细分为新鲜感和成长感，幸福细分为连接感和贡献感。为了便于记忆，我将之比喻为金庸武侠小说里的内功绝技——“六脉神剑”。

六脉神剑之一：安全感

安全感是有效社群为成员带来的可以放心、可以依靠的精神感受。安全感有两个表现，一是信任感，二是归属感，它们是在打造有效社群的过程中需要首先解决的问题。

满足社群成员的信任感，社群打造者应掌握以下两个方面：

一是对象合适，身份真实。不能盲目地、随意地引入社群成员，而应该根据社群的目标来选择合适的对象加入，并事先与其进行一定的交流和说明，使成员能够了解这一社群可能给自己带来的价值；同时，需要创造条件去获取每一个新进入成员的身份信息，包括姓名、职业、特长、兴趣等，并确保该成员所披露信息的真实性。

二是制定规范，控制规模。需要制定出相对完善的社群规范，以确

保社群成员之间的言语和行为保持在道德和法律的限定范围内，杜绝与社群目标不一致的成员对社群造成的危害；同时，需要合理控制社群的人数规模，使社群成员不会感受到过大的信息压迫感和社交压迫感。根据我的实践体会，控制在100人以内有利于成员之间的信任感。

满足社群成员的归属感，社群打造者应掌握以下两项原则：

一是传递温暖，汇聚力量。社群打造者需要不断创造社群成员线上线下互动交流的机会，建立起情感层面的紧密关系，使更多成员有机会去进行深层次的人格连接，推动一种正能量的价值观得以传递，从而汇聚形成一种温暖而有力量的社群氛围。

二是无私帮助，热情关怀。社群打造者需要真正以一个社群领袖的标准来要求自己，努力塑造自己的魅力人格，努力做到对每位社群成员都能给予无私帮助和热情关怀，并通过示范作用来不断倡导大家相互帮助和关爱。

六脉神剑之二：重要感

重要感是指社群成员在社群中被其他人关注、重视和尊重的感受。当一个人确定自己在社群中真正受到关注、重视和尊重的时候，就会获得一种认为自己非常重要的精神满足感，这种满足感意味着个人的价值感。因此，打造有效社群的一个重要任务就是使社群成员获得这种精神满足感和个人价值感。

满足社群成员的重要感，社群打造者需要掌握以下三个方面：

一是全员关注，权益对等。在打造有效社群的过程中，从每位成员正式加入的那一刻开始，就应该给予足够的关注，包括隆重地向已有成员引荐、营造欢迎氛围等，并使社群中不定期都有专属于每个成员的话

题时段或活动时段，从而使其地位得到凸显，并努力确保大家有相对平等的权益来得到这种共同关注。

二是全面重视，机会均等。社群打造者要全面重视社群成员的现实需求和内心感受，使社群成员普遍具有均等的机会来获得这种重视，并能够有效地整合群体资源、动员集体力量来帮助社群成员解决其在实际生活或工作中所遇到的一些困难或问题。

三是全心尊重，人格平等。社群打造者需要从内心深处对每一位社群成员都给予尊重，确保社群中每个人都人格平等。在社群规范的约束范围内，有效社群为每个人都提供了充分表达的机会，并且创造必要的规则和良好的环境来呵护每个成员的自尊心，努力确保成员之间的相互尊重。

六脉神剑之三：新鲜感

新鲜感是社群成员在社群中因不断地接触到未知的领域、新鲜的事物而获得的一种新奇的精神感受。每个人对新鲜的事物都会有好奇心，好奇心使人永不满足于已经熟知的事物。因此，在打造有效社群过程中，应不断创造可能性来满足社群成员的新鲜感。

满足社群成员的新鲜感，社群打造者应掌握以下三个方面：

一是主题新颖，内容生动。社群打造者某种意义上既是社群的编剧又是社群的导演，需要通过严谨的思考和反复的实践来提升社群主题设计能力和内容制作能力，使社群内部的互动交流主题始终新颖，使社群之中的线上线下活动内容越发生动，这种不断累积的新鲜感会使社群成员充满了期待，从而更加地投入。

二是探寻规律，把握节奏。有效社群所营造的新鲜感不是昙花一

现，而是一个持续向上的过程，因此需要社群打造者结合社群的目标，不断去设计新颖丰富的互动主题和活动，并不断去观察社群成员的心理反馈，从中探寻出符合新鲜感需求的运营规律，掌握一个事物从给人新鲜感到审美疲劳的规律周期，从而把握好新内容、新环节、新目标设计的节奏，使社群成员的新鲜感保持在一个持续、稳定、可控的轨道之上。

三是制造惊喜，创造感动。社群打造者为有效社群所营造的新鲜感，其中一个最为强劲的动力就是不断超出社群成员的心理预期，一方面社群打造者要想社群成员之所想、急社群成员之所急，另一方面社群打造者又能够因地制宜、有条不紊地为社群成员不断制造惊喜。每个成员都能够通过收获惊喜来真切地感受社群打造者的良苦用心，从而也会对社群更加用心。

六脉神剑之四：成长感

成长感是社群成员在社群中不断审视和认识自我，不断收获知识与能力，不断获得人格提升的过程中形成的精神感受。成长感对一个人而言非常重要，它带给人正面、肯定和连续的自我评价，是人不断提升创造力的重要支撑。成长的本质是人格的成长，既包括人格的外显行为的规范，又包括人格内在结构中生理、心理、精神层面品质的全面提升。因此，有效社群能够通过不断提升社群成员的成长感来提升每个人的创造力。

满足社群成员的成长感，社群打造者需要掌握以下三个方面：

一是率先垂范，激发共鸣。满足社群成员的成长感是一个循序渐进的过程，首先需要社群打造者身体力行，率先垂范，渴求新知，追求进步，发挥出积极的引领作用。社群打造者需要积极学习、无私分享，对

于前沿的知识和事物具有敏锐的观察能力和判断能力，并将有价值的新知识和新事物及时引入社群之中来推动社群成员共同产生兴趣，激发内部交流、共同学习的氛围，从而形成一种集体成长的情感共鸣。

二是选贤举能，百花齐放。在社群之中，每个人都不可忽视，每个人都有其独特的能力和价值。社群打造者要发现每位社群成员的特长，积极地选贤任能，发掘社群成员在不同领域所具有的特殊才能，使社群中涌现一批各领域的专家和专业人士，出现一种百花齐放的格局。同时要创造机会来为大家进行分享，把这些宝贵的知识和能力传递给社群中的每位成员，使每位成员都有机会获得更多提高和成长。

三是纲举目张，心灵成长。所谓纲举目张，是指做事情要抓住主要环节，带动次要环节。社群打造者应该紧紧围绕心灵成长这个目标来作为满足社群成员成长感的核心引爆点。成长感需求不是单一方面的需求，而是一种综合性的需求，但是其中最主要的方面是每个人的心灵成长。这种目标可以在社群成员塑造魅力人格的过程中得以实现，人格的动机和价值观层面的提升就是这一目标的实现过程。

六脉神剑之五：连接感

连接感是社群成员不断从社群中获得资源支持、心理支持与精神支持的愉悦感。连接感的产生源于人无法离开群体而独立生存的现实需要。一个人必须与他人或群体建立一种长期稳定的连接纽带，才能保障与他人及群体进行必要的价值交换，并为自己的生存提供有效的社会资源支持。同时，通过人格连接所形成的人与人的关系，可以使人不断获得心理上和精神上的慰藉与支撑。

满足社群成员的连接感，社群打造者需要掌握以下三个方面：

一是相互熟识，形成网络。有效社群中连接感的满足，需要社群打

造者推动社群成员之间的交流频次和参与度都不断加强，鼓励一对一的深入沟通，使大多数社群成员之间都能够成为相互熟识的朋友，使每个成员都有机会依托社群结识一批相互信任、相互支持的好朋友，从而在有效社群中形成一张紧密的关系网。每个人都是这张关系网上的重要节点，因而每个人都会珍惜这张朋友关系网，难以割舍、不离不弃。

二是化整为零，小组互动。在现实生活中，有效社群通常会达到几十人、上百人的规模，对于社群打造者而言，比较有效地加强连接感的方法是使整个群体化整为零，推动线下小规模、高频率沟通机制的建立。社群打造者可以通过统一引导和自愿匹配的方式，使社群成员逐步建立起若干个线下互助小组，推动每个小组成为社群中的自组织，在小组内进行深入的交流沟通和有效的互动协同。

三是情感驱动，精神引领。无论是推动社群中形成一张稳固的关系网，还是推动形成以小组为单位、线下联动的自组织，社群打造者都需要坚持情感驱动、精神引领的原则。这一原则与塑造魅力人格的需求是完全一致的，情感驱动和精神引领都是从人格内在结构中的动机和价值观着手的。社群打造者在引领社群成员共同去塑造魅力人格的过程中，通过人格连接与人格塑造，使每个人的人格在情感层面相互结合、相互融入、相互引领、相互作用，从而不断形成深度的人格连接关系，不断推进魅力人格塑造的进程。

六脉神剑之六：贡献感

贡献感是社群成员因实现个人价值和社会价值而在内心深处形成的一种强烈的精神满足感。贡献感的实现方式是无私地给予爱，这是一种大爱，是来源于内心深处的生命之爱。人在不断给予爱的过程中，将会不断触动他人的心灵，激发他人因本能反应而回馈的爱，这种回馈一定不是按照互惠互利和等价交换原则，而是遵从感动和感恩的原则。在有

效社群中，社群成员相互之间无私地给予关爱和帮助，为社群成员的共同福祉奉献个人价值，同时依托社群为社会做出应有的贡献。这三种价值的实现，将极大地提升社群成员的贡献感，并使社群成员在这种爱与被爱同时存在的过程中共同去追求和实现幸福。

满足社群成员的贡献感，社群打造者需要掌握以下三个方面。

一是提倡关爱，褒奖无私。社群打造者需要在社群中热情地鼓励社群成员相互关爱，一方面以身作则起到带动作用，另一方面要创造氛围、积极引导。在社群中形成一种充满温暖的情感交融，人与人之间相互流露真情，相互无私地给予关爱和帮助，切实解决成员在工作和生活上遇到的实际困难或问题。社群打造者需要摸索出有效的机制，大力褒奖那些热心伸出援手、真心无私付出的社群成员，热情褒扬那些真正具有魅力人格的人，使这些优秀的社群成员能够率先体验到自身的贡献感。

二是倡导奉献，激励先进。社群打造者需要不断地提倡社群成员为社群整体的发展做出贡献，在不断做出贡献的过程中，社群成员的贡献感将自然而然地得到大幅度提升。有效社群作为一个整体，关乎每一位社群成员的利益，社群打造者限于自身的资源和能力，一定要发动所有社群成员都参与进来做出贡献，才有可能为全体社群成员创造更大的福祉。社群打造者应制定合理的机制，对那些为社群整体进行无私奉献的先进成员进行及时激励，包括但不限于一定的物质奖励和更为重要的精神激励，使无私奉献的社群成员的魅力人格能量得以传递，激励更多的社群成员进行跟随和效仿。

三是践行公益，持之以恒。社群打造者需要意识到，提升社群成员贡献感的最高级别方法是带动大家一起参与到社会公益实践中，这也是有效社群帮助其成员实现个人价值与社会价值相结合的最佳路径。社群打造者需要注意的是，践行公益并非一日之功，也绝不可以是心血来潮、哗众取宠，它是一种由社群中具有魅力人格的成员们倡导发起并身

体力行、持之以恒的集体行动。社群成员在这种行动中可以较为彻底地实现魅力人格的深度连接，成员之间的关系由心理层面的情感连接不断上升为精神层面的价值观连接，在这个过程中，社群成员共同实现了社会价值意义上的贡献感，才能不断去追求并获得一种真正的幸福。

第六章 投资人的社群思维

“五三二”的社群创投方法论

在2014年10月的中国天使投资峰会上，记者把对我的一段采访编辑成了一篇《勿忘创业初心，修行成就高度》的文章，这篇文章给我留下的印象也比较深刻，一定程度上算是我的创投方法论的雏形。

那是我刚刚从永宣创投（原上海联创）辞职，我从一个具有多年经验的、知名PE机构的高级职业经理人，转身投入创业大潮之中，创办了全新的早期投资机构——中青创投。我虽然被称为投资人，从事着股权投资行业，但从根本上来说与其他领域的创业一样艰难，我也是一个典型的创业者。

两年多的创业路上交织着酸甜苦辣，但我从创业伊始就坚信，所有的困难都不可怕，可怕的是无法看清问题的本质，不能从根源上找到解决方法。我坚信，唯有不断创新和突破自己，才能在激烈的市场竞争中获得一席之地，唯有不断从实践中去探究事物的本质并找到规律，才能在时代的机遇中获得一种真正的核心竞争力。

这本《社群思维》，其实是我10年来对于创业投资行业实践的深刻反思和总结，特别是近两年来，我系统地研究社群，并幸运地发现了社群思维在本质上就是一种回归本源、以人为本的思维方式和能力。我将社群思维称之为创业创新的精神法则，并逐渐总结出一套可操作的应用于创业投资实践的方法。为了便于读者理解，我将之归纳为“五三二”的社群创投方法论。

“五三二”的社群创投方法论，是一种以社群思维作为基础性指导的创业投资操作方法，更适用于早期创业投资领域，对于资深的投资人也

有一定的借鉴意义。

简单地说，“五三二”社群创投方法论把以人为本作为出发点，并一以贯之地思考问题和解决问题。“五”是指50%看创始人和团队，“三”是指30%看创新能力，“二”是指20%看行业趋势。

第一，50%看创始人和团队。在创投领域，没有比投资到好的创始人和团队更重要的事情了。因此，对于投资人来说，对人的考察和判断就是最重要的一门功课。如何能够练就一双慧眼，是一个投资人不断修炼、不断精进的过程。

投资大师巴菲特先生曾说过，判断一个人最重要的是看三点：正直、智慧、活力。著名天使投资人徐小平老师对创业者有三个选择标准：真格、真知、真我。如果仔细推敲，你会发现他们两位对于看人的方法其实是一致的：正直是一种真格，智慧是一种真知，活力是一种真我，他们的观点给我们带来非常重要的启发。

社群创投方法论则在借鉴巴菲特先生和徐小平老师观点的基础之上，进一步强调，创始人是否拥有魅力人格对创业是否成功有着十分重要的影响，创始人和团队应该具备一种以人为本的思维方式和能力。投资人需要考察的是，创业者的目标到底是什么？有没有一个正确的价值观来支撑这种目标的实现？创业者是否具有真正的社群思维？是否能够认识到用户是企业价值的根本？能否将用户的精神需求放在与功能需求同等甚至更加重要的位置？所以，对投资人来说，运用社群思维，就是认清两个层面的以人为本，即一个创业公司的价值是以创始人和团队为本的，而一个创业公司能否取得成功则是看创始人和团队是否能真正做到以用户为根本。

投资人运用社群创投方法论，除了考察创业者的价值观来判断其创业的真正目的，还应该注重考察创始人和团队是否具有五种能力，即思维能力、学习能力、应变能力、抗压能力和互补能力。

第二，30%是创新能力。创新是支撑创业取得成功的核心能力。我始终坚信“无创新，不创业”。投资人在考察创业公司的核心竞争力时，最关键的就是研究它是否真的实现了某种创新。在创业领域，创新可以归纳为两种：一是技术创新，二是模式创新。

首先是技术创新。它是指生产技术的创新，包括开发新技术，或者将已有的技术进行创造性地应用，这是最难的。科学是技术之源，而技术是产业之源，技术创新建立在科学发现的基础之上，而产业创新则主要建立在技术创新基础之上。因此，技术创新的意义非常重大，也是投资人真正渴望寻找的稀缺资源。一次成功的技术创新投资，不但可以为投资人带来高额的金钱回报，更重要的是可以实现令人振奋的、巨大的社会价值。

对于技术创新的投资、引导和培育，是一个关乎国家民族未来的重大课题，也是中国政府和领导人始终高度重视并全力支持的重要事业。2016年7月，中国留学人才发展基金会与中青创投正式签署合作协议，携手成立了中国留学人才发展基金会创业投资引导中心（以下简称“创投引导中心”），由我担任创投引导中心主任。我们双方的愿景是共同打造国家级的海归技术精英创新创业平台。创投引导中心将服务真正具有技术创新能力的海归精英，将通过成立中国海归精英创新创业联盟、中国海归精英创新创业高峰论坛及全球创业大赛、中国海归精英创新创业母基金等举措，为全球华人技术精英归国创业提供五项落地服务，包括对接政策支持和研发生产落地、优化适合中国市场和消费习惯的商业模式、搭建并不断完善本土化的人才团队、拓展用户渠道和迅速引爆品牌传播、对接融资服务和做好全面资本规划。

我们希望通过5~10年的不懈努力，推动一大批具有真正技术创新能力的华人精英不断回归、报效祖国，为未来10年以后中国的核心竞争力打下坚实的基础。

其次是模式创新。模式创新就是指商业模式的创新，它是目前全球

创业形态的主流，是投资人需要擦亮双眼去辨别和洞察的。现在中国99%的创业都是商业模式创新，就是为了去掉原有的中间环节，不断降低各方成本，不断提升系统效率，不断提升服务品质，这也是“互联网+”或“+互联网”的真谛。在创业领域，我们会发现真正的技术创新是非常有限的，而商业模式创新却存在着大量的抄袭和模仿，导致当前创业的失败率非常高。

商业模式创新的精髓是实现企业与用户之间的路径最短化。它需要把用户作为考虑一切问题的出发点，有了基础的忠诚用户的支持，就有机会不断强化品牌传播，就有机会不断裂变新用户，商业模式创新才能够越走越远，否则就是空谈。这就是我反复强调社群思维对于创新创业的重要意义。

第三，20%看行业趋势。行业趋势就是我们通常所讲的“赛道”理论。行业趋势是创业的方向选择问题，方向对了，努力才有意义。投资人对于行业趋势的理解一定要更加深刻才能让创业者信服，才能让自己的投资业绩不断取得突破。

在大行业里有很多细分的垂直行业，绝大部分公司都在做垂直细分行业，我认为垂直细分行业是未来创业方向选择的主流。在这一点上，我非常赞同创业黑马集团创始人牛文文老师的观点，“垂直创业是未来资本市场主流生态”。每个垂直细分领域会有越来越多的创业公司取得成功，它们会在实现价值链的突破以后，再横向去做价值网、价值平台乃至价值生态。

我们看得见的大行业，比如健康、医疗、教育、环保等，都是我们不断向往的且可以提高人的生活质量的方向，这些朝阳行业非常令人期待。当投资人研究细分行业的时候，有必要做足功课，大行业要看5~10年的发展，细分行业要看3~5年的变化。投资人需要研究细分行业里的竞争格局，去思考用户需求的满足还有哪些更好的解决方案，特别是看一个创业公司能否突破功能商业的“用户无感、竞争无度、品牌无格”的

束缚，能否进入到精神商业的轨道去不断实现企业的“品牌人格化”和“魅力人格体”。如果一个创业公司懂得用户是企业存在的根本，能够不断去学习如何经营自己的深度用户关系，就有机会突破功能商业的残酷竞争格局，在精神商业的战场上不断取得新的捷报。

因此，我倡导投资人应该去了解一下以用户为本的社群思维，以用户为本才能不断跟踪用户需求的变化趋势，才能把握住行业趋势变革带给我们的投资机会。

“四三二一”的投资识人法则

投资就是投人，这句话是股权投资行业特别是早期创业投资行业的一句真经。但是，由于创业投资属于一种风险投资，具有高度的不确定性，投资一家企业获得的是相应的股权，而这家企业能否成功地生存并发展，则几乎完全依赖于创始人和团队的能力。

因此，早期创业投资能够成功尽管只有很小的概率，但关键在于如何在投资之前做好“投人”的功课。在“五三二”社群创投方法论的基础上，我进一步提出一种“四三二一”投资识人法则，供读者参考。其实，“四三二一”识人法则，不仅适用于创投行业如何选人，对于其他领域也都有很高的参考价值，比如选择合伙人、选择恋人等。无论是事业上还是生活上，识人、选人对我们来说都是一个难题，我们需要找到其中共通的规律并努力加以运用。

“四三二一”的投资识人法则是指在观察并评估一个企业的创始人时，需要从四个方面去剖析其人格结构，即40%看其价值观，30%看其心理动机，20%看其神经反应，10%看其言谈举止。这四个方面共同构成了一个创始人100%的人格结构，投资人只需根据经验来判断其每个方面的大致得分，加总起来就可以得到最终的分数。不能说这个分数一定绝对客观，但是我可以负责任地说它极具参考价值。

“四三二一”的投资识人法则来源于魅力人格体理论，正如在本书第三章所谈到的，魅力人格体是一个人要努力的目标，我尝试着用16个词汇定义了魅力人格体。作为普通人来说我们都不完美，但是我们需要了解完美的标准是什么，需要鞭策自己不断去接近这个标准。魅力人格体是一种正能量的集合，16个词汇从人格的内在结构和外在结构出发，系

统地梳理了一个人应该如何把握好自身的人格ID、人格指数和人格K线图，从而不断获得更多人的认可，不断取得更大的进步。

根据魅力人格体的定义，我来解析一下“四三二一”法则的内涵和具体运用方法。

首先，“四”是指40%看一个人的价值观。这种价值观存在于人格内在结构的精神层面，对于观察和评估一个人来说它居于首要位置。观察一个人的价值观，就是要看其相信什么、选择什么、渴望什么，从根本上可以分为利己和利他两种价值取向。在人格结构中，价值观包括两个最基本、最重要的内容：一是人生态度，二是人生信念。魅力人格体的16词定义中，已经明确指出了人生态度最基本的是需要做到感恩和无私，人生信念最重要的是做到勇敢和坚定。因此，投资人观察一个创始人是否具有感恩、无私、勇敢、坚定的特质，就可以对其是否具有正确的价值观给出一个较为准确的判断。

其次，“三”是指30%看一个人的心理动机。这种心理动机存在于人格内在结构的心理层面，对于观察和评估一个人来说，它的作用也特别重要。观察一个人的心理动机，就是要看其人格内在结构中的心理层面，主要有两方面内容：一是内心情感，二是思维方式。魅力人格体的16词定义中，已经明确指出了内心情感最基本的是需要做到宽容和善良，思维方式最基本的是要做到理智和严谨。我们在事业上和生活上需要面对处理各种复杂的情感，亲情、友情和爱情三种情感关系几乎涵盖了我们所有的关系，这也是一个创始人需要面对和解决的关键问题。如果认真思考我们就会发现，所有情感关系的处理方式都孕育于人格结构的心理动机层面，同时还需要正确的思维方式做支撑。因此，投资人观察一个创始人是否具有宽容、善良、理智、严谨的特质，就可以对其是否具有良好的内心情感和思维方式给出一个较为准确的判断。

再次，“二”是指20%看一个人的神经反应。这种神经反应存在于人格内在结构的生理层面，对于观察和评估一个人来说它的作用十分明

显。观察一个人的神经反应，就是要看其人格内在结构中的精神层面，主要有两方面内容：一是作为人的本能反应，二是在工作生活中业已形成的习惯性反应。魅力人格体的16词定义中，已经明确指出了一个人的本能反应的最佳状态是冷静和乐观，习惯性反应的最佳状态是自律和淡定。在考察的过程中，投资人与创始人通常会进行一次或若干次深入的交流，在交流的过程中创始人会不经意间流露出很多细节来，投资人应从这些瞬间的细节之中来观察创始人是否具有冷静、乐观、自律、淡定的特质，就可以判断其是否是一个在本能反应和条件反射方面具有优秀潜质的人。

最后，“一”是指10%看一个人的言谈举止。这种言谈举止存在于人格外在结构之中，对于观察和评估一个人来说既十分重要也非常容易把握。观察一个人的言谈举止，就是要看其人格的外显部分所流露出来的两种常态内容：一是言语，二是行为。在魅力人格体的16词定义中，已经明确指出了人在言语和行为方面应该做到的最基本的就是真实、大气、谦虚、诚信。对于投资人来说，创始人的言语和行为是最容易捕捉的细节，细节往往会决定一个事业的成败，一些传奇般的创始人在10分钟，甚至5分钟之内就拿到了投资，你可以想象创始人在那个瞬间展现了什么神奇特质征服了投资人。如果创始人能够展现出真实、大气、谦虚、诚信的气质，就很容易赢得投资人的好感，并对创始人和他的事业信心倍增、充满期待。

需要强调的是，我始终认为投资人与创业者之间是平等的，双方应该是相互选择的。创业与投资是相伴相生的，创业是一种天分，投资是一种艺术，而合作则是一种缘分。真正有缘走到一起的投资人与创业者之间应该是彼此珍惜、相伴成长的关系。因此，“四三二一”识人法则不仅适用于投资人选择自己中意的创业者，也适用于创业者选择适合自己的投资人，这需要我们在实践中灵活掌握和运用。

投资什么样的项目更靠谱

当下我们正经历着前所未有的创新创业大潮，每年新增的数百万家创业公司，使创投市场迅速出现了供大于求的局面。一个很现实的问题就是只有很小比例的创业项目可以拿到投资人的钱。拿到投资人的资金支持，意味着创业公司在同行业竞争中就有了一个比较明显的优势，至少是大大增加了成功的砝码。而反过来讲，由于投资人可以选择的创业公司太多，盲目下注就会使投资失败率大大提高。

我们可以发现，中国创投市场上有很多投资机构都成立于2013年至2015年之间，这三年是中国创投市场的火热期，新进入市场的投资机构和投资人都多多少少出现了不冷静的投资行为，比如快速募集基金，迅速投资项目。而随着时间的推移，由于很多投资项目都达不到预期，给投资机构带来了巨大的压力，迫使投资机构和投资人都必须调整策略、回归理性。

2016年上半年创投市场开始大幅度降温，使创业企业不得不面临一个“资本寒冬”期的考验。根据清科研究中心的数据显示，2016年上半年共发生818起天使投资，相比2015年减少超过30%；而在成长期创投市场共计发生1264起VC投资，案例数量与金额相比2015年分别下滑30%和10%。而金额没有大幅度下滑的主要原因，是由于滴滴出行和蚂蚁金服这两家巨头公司在2016年上半年进行了大规模资本运作，因此实际上其他创业企业的融资总额也是大幅度减少的。有专家预言这一轮“资本寒冬”到2018年才能转暖，这对于千军万马过独木桥的创业者们来说可真不是一个好消息。

在这个创业热而投资开始转冷的特殊时期，当投资人面对众多寻求

投资的创业者时，如何识别靠谱的创业项目是提高投资成功率的关键所在。对于创业者来说，如何让自己的项目变得更靠谱才是在寒冬期获得资本青睐的核心竞争力。

投资什么样的项目会更靠谱？这个问题其实是没有标准答案的，因为创业投资行业最大的难点就是不确定性，而创业的成功之路是由无数个连续的不确定性构成的；但反过来这也是创业投资行业的魅力所在，真正的职业投资人都是在持续挑战这种不确定性并不断从中淬炼直觉、探寻规律。

根据长时间的反思总结，我认为一个创业公司如果具备了三种气质，即“工匠精神、创新意识、用户思维”，就会真正提升它的核心竞争力，就有机会获得更大的生存发展空间。投资人在考察一个创业企业时，除了可以运用“五三二”社群创投方法论和“四三二一”投资识人法则之外，还应当把上述三种气质作为关键指标进行评估，从而来判断这个创业项目是否靠谱。下面我把创业公司的三种气质简要解析一下，供有兴趣的读者参考借鉴。

一是工匠精神。对于一家企业来说，工匠精神是一种由内而外的气质，这种气质是由企业的奠基人从一开始就不断勾画和塑造的，因此可以说工匠精神是一家优秀甚至伟大企业的创业基因。作为一名投资人，学会如何考察一家创业企业是否具有工匠精神是一种十分重要的能力。工匠精神的外在表现是企业对于自身产品或服务品质提升的无止境追求，它要求企业如同一个工匠一样，琢磨自己的产品或服务，精益求精，经得起市场的考验和推敲。工匠精神的内在表现是一家企业创业的初心和情怀，它从根本上反映的是企业的价值观、目标和愿景。

一家企业在核心价值观指引下，会更加清晰自身的目标和愿景，会围绕目标和愿景而制定切实的发展策略，其中一马当先的就是产品策略。工匠精神会使一家创业企业从一开始就把产品或服务的品质作为立足的根本，表现为专业、专注、严谨、耐心、精益求精等，目标是打造

本行业最优质的产品，其他同行无法匹敌的卓越产品。在世界范围内瑞士的手表制造行业可以被称为工匠精神的杰出代表，而在中国工匠精神的杰出代表则是同仁堂。同仁堂是一家真正传承数百年企业，它的工匠精神值得所有企业家和创业者学习。同仁堂秉承“品味虽贵必不敢减物力，炮制虽繁必不敢省人工”、“修合无人见，存心有天知”，简单地说就是要真材实料地做产品，要对得起自己的良心。我们经常谈到的极致产品、爆款产品，都必须以工匠精神为基础，否则就会本末倒置。企业在工匠精神指导下所推出的产品和服务是经得起用户检验、经得起历史检验的，这样的企业是值得投资人去大力支持甚至追捧的。

二是创新意识。通用汽车公司的创始人亨利·福特曾说过，“不创新，就灭亡”。在本章第一节我们探讨了创新能力的重要性，在这里我们可以进一步发现，创新意识是创新能力的前提。创新意识是一种求新意识，要么是为了满足新的社会需求，要么是用新的方式更好地满足原来的社会需求。对于一家立志创造价值的企业来说，首要的任务是提供差异化的产品和服务来获得生存机会，要么主动创新，要么被动淘汰。一家企业是否具有创新意识将会成为一种求生存、谋发展的基本素质。

投资人在判断一个创业项目是否靠谱、是否值得投资时，应重点关注创始人和团队的是否具有创新意识。具有创新意识的创业团队，所展现出的精神气质是与众不同的。这种与众不同的气质主要表现在以下四个方面，首先是对自身创新能力的自信心很强，对其所从事领域的技术创新或者模式创新具有独到的见解；其次是对市场需求变化所带来的创新机会有着深刻的洞察和清晰的判断；再次是对不断创新来提升自身核心竞争力、在激烈的市场竞争中脱颖而出有着强烈的紧迫感；最后是对自身的创新路径有着清晰的认识，对支撑创新路径实现的资源投入有着明确的规划。

三是用户思维。投资人在调研一个创业项目时，应着重考察这个创业团队是否具有用户思维。用户思维是一种以用户为出发点规划企业产

品、营销、品牌、运营、服务等关键流程的意识。对于一个创业团队而言，用户思维是一种极为重要的核心能力，它可以保障创业方向不偏离用户的根本需求，可以保障创新路径不偏离用户的价值需求。在用户思维的指引下，创业公司需要不断把握用户需求的变化，需要不断学习获取用户的方法，需要不断掌握留存用户的本领。

用户思维是社群思维在创新创业领域的具体应用。投资人在考察一家创业公司时，着重关注的是它是否具备获取用户和留存用户的能力。在这个技术创新稀缺、模式复制盛行的创业时代里，大量的创业公司都在无效地花钱，既无法低成本地获得新用户，也无法高效率地留住老用户，这些关键能力的缺失都是由于用户思维的匮乏，而根本上是由于没有社群思维。本书第五章关于创业者的社群思维部分，已经详细分析了如何利用有效社群来解决获取用户难、留存用户难的问题，我认为，作为一名职业投资人也有必要了解和掌握这些基础知识，以便在投资实践中去甄别哪些项目更具备成功潜质。

投资并相信新三板的未来

我认为，未来几年中国创新创业的最大机遇在于新三板。新三板将成为中国中小企业的资本加油站，是所有创业者和投资人都需要把握的一次历史性、制度性机遇。

对于新三板，我是坚定看好的。巴菲特曾说过："相信自己的祖国，投资自己的祖国。"巴菲特在30年前就坚定地看好美国经济，他认为美国有很好的工商业基础，有巨大的消费潜力，因此从20世纪80年代他就开始投资一批优质消费类企业的股权。比如可口可乐，从1988年开始巴菲特先后投资了大约13亿美元，到1999年已经升值为130多亿美元。那个时候整个美国资本市场都非常低迷，绝大多数人都看不到经济复苏的希望，而巴菲特的远见和格局成就了他的股神地位。

我之所以看好新三板，其实是看好中国的未来。我们要相信自己的祖国，投资自己的祖国，相信"相信的力量"！

中国经济呼唤资本市场的助力

当前，中国经济正面临着非常严峻的考验。我过去10年从事VC行业，经历了中国资本市场的剧烈波动。如果一个投资人没有经历过10年以上经济周期的波动，很难有这样的体会；如果没有经历过金融危机的洗礼，也很难真正找到投资布局的机会。目前中国经济出现下滑已经是不争的事实，我们的经济数据之中隐含着诸多下行的信号，在这种情况下现有的金融体系和资本市场其实应该值得反思的。

我相信中国金融体系和资本市场的建设都不是一蹴而就的。配合过去20多年中国经济的快速增长，我们的金融体系和资本市场起到了应有的作用。但是，目前我们处在一个经济转型和深化改革的攻坚阶段。以我们的金融体系为例，至少20万亿元的理财资金通过各种资管通道流转到了表外业务，并没有对实体经济发挥作用。再看一下A股市场，目前有3000家A股上市公司，然而A股市场实质上却是巨大的融资机器和富豪俱乐部，有两亿多的散户掌握着85%的市场资金，而同期美国活跃着的投资者有70%是机构投资。一个散户占据主流的资本市场是一个非常典型的投机市场，是没有判断能力的，更没有价值投资布局的眼光。所以，对于当前中国经济的深化改革而言，现有金融体系和资本市场的功能是需要进行改革和创新的。

我认为，创新是推动中国经济转型的真正动力。当前我们有两种创新：第一是实体经济的创新，第二是资本市场的创新。关于实体经济的创新之前我已经说过，在这里就不再赘述了。我们来看看资本市场的创新。过去5年中国资本市场的最大创新就是新三板的推出。新三板在2013~2016年完成了几项重要的升级工作。全球没有一个资本市场能够在这么短的时间内就拥有8000多家挂牌企业的体量（截至2016年8月），没有一个资本市场能这么快就系统性地运转起来。所以我们要看到，这是我们的政府高层、监管部门、市场参与主体和有识之士们共同推动而取得的成就。

与此同时，我们需要清醒地认识到，中小企业是中国经济成长的真正动力。当前中国约有1500万家中小企业，它们解决了80%的就业和居民收入，在各行各业中起着社会稳定剂和社会润滑剂的作用。但是我们也需要认识到，目前除了新三板之外，现有的金融体系和资本市场有着比较高的条件和要求，是把绝大多数中小企业拒之门外的，所以这就是李克强总理坚定推行多层次资本市场建设的原因，我相信这其中有着深刻的用意，应该不仅是事关经济发展的问题，还是一个社会发展和国计民生的问题。

所以说做投资需要看到市场背后的逻辑和本质，要把眼光放长远一些，只有这样才能做到真正的价值投资布局。中国的经济需要新三板这样的资本市场，需要帮助更多的优秀中小企业逐步地、批量地实现证券化，从而未来的5~10年内实现有效的兼并与整合。

新三板是中国资本市场的未来

我认为，中国资本市场的未来很大程度上寄托在新三板上面。如果不进行新三板这样的创新和改革，中国经济的未来令人担忧。2015年6月和2016年年初，我们的A股刚刚受过重创，导致所有的资本市场改革，包括注册制、战略新兴板等都被推迟，为什么会出现这样的情况？因为决策层意识到市场必须要有一种力量来做出平衡，这种力量就是我们的草根新三板，它需要政策和资源的逐步倾斜。

新三板是中国中小企业的资本加油站，这是我对新三板定位的理解。加油站是在高速公路上最稀缺的资源，离开了加油站的补给我们将无法到达目的地。但同时我们也应该知道，在新三板之外还有一个私募股权投资市场，在这个市场上活跃着一大批创投机构，包括天使投资、VC、PE机构在内，它们坚持不懈地投资一家又一家创业型和成长型的企业，哪怕是陪伴企业5年甚至10年，才能培育出一个阿里巴巴、一个大众点评。这意味着什么？意味着一家企业不管用什么样的方式进行资本运作，只要它的行业好、模式好、团队优秀，只要它有很好的市场机遇把握能力，特别是有非常强的经营用户的能力，在中国这样一个消费潜力巨大的市场里面，都有机会得到快速发展。

我认为，好的企业永远不缺投资！这些批量挂牌新三板的企业都是经过券商和中介机构严格把关的，它们比那些传统私募股权投资市场中的被投企业要更加阳光、透明，也更早地进行了资本训练。我相信，新三板这种资本加油站在未来的5~10年，将会布满中国中小企业发展的高

速公路网，将为中国经济的成长提供源源不断的动力，这才是资本市场深化改革的意义和价值。

新三板启动3年多来，在流动性方面目前还处于低迷阶段，但是我认为这恰恰是一个最好的投资机遇期。当你分析过往那些优秀投资机构和投资人创造的经典案例，你会发现当前是投资的黄金时期。无论是新三板挂牌前的股权投资，还是目前处于新三板基础层但属于潜在创新层企业的股权投资，抑或是刚刚进入新三板创新层、由于市场的低迷并没有充分展现投资价值的企业，都会有一个非常大的资本溢价空间，这是制度和政策给我们提供的机遇窗口期。

我们要相信，新三板分层之后国家的政策一定会逐步落实到位，这些政策都是要在相对安全的情况下才能逐步地释放，比如做市商扩容、竞价交易、转板、公募基金进场等政策，我认为只是一个时间问题。在中国资本市场改革的过程中，我们政府的主导性是非常强的。过去20年中国资本市场的发展已经证明，每一次重大的市场机遇都出现了批量的受益者，究竟是谁在背后推动？我想是无须过多解释的。这些力量之所以发挥作用，是源于一批又一批有投资价值的企业不断涌现出来。目前新三板已经挂牌了超过8000家优秀中小企业，这其中的投资价值是毋庸置疑的。

在未来5年的“双创”大潮当中，新三板将真正发挥推动创新创业的关键作用。新三板是创新型企业的快速资本通道，也是所有VC和PE应该回归的主战场。我判断在未来几年，接受天使投资而成功发展起来的企业将都有机会去挂牌新三板，而所谓A轮、B轮和C轮等融资轮次，都将会被新三板市场吸纳，这就要求所有创投机构都应该重新梳理投资思路，做好投资布局的准备。

投资人社群思维的“三部曲”

社群思维对于投资人还有一个重要的意义，就是可以真正助力投资人去进行价值投资。价值投资无论对于一级市场的股权投资，还是对于二级市场的股票、债券等投资来说，都是需要不断学习并遵守的原则。而投资人的社群思维恰恰是一种符合价值投资要求的思维方式和能力，即回归事物本源，探究价值创造的原点，回归以人为本，重视价值创造和价值实现的主体——人的根本作用。

社群思维运用于早期创业投资，回归本源、以人为本将会变得更加重要，早期投资的回报周期更长、投资风险更高，因此需要更加严格地遵循价值投资的思路来进行投资调研和决策。

当投资人运用社群思维来评估一个创业项目时，要明确关注这个创业项目的价值创造和价值实现路径，即要明确创业公司的价值创造的主体是创业团队，而从根本上完成价值实现的主体是用户。

依我多年的从业经验来看，很多创业项目并不是在团队方面出现致命的问题，它们一般都有价值创造能力，能够打造出产品和服务，初心、情怀和工匠精神也不差，但最终还是无法走得更远，其中的核心原因是它们普遍在获取用户和留存用户方面的能力非常弱。创业公司不具备留存用户的能力，要实现生存和发展是一件非常困难的事情。如果投资人能够将社群思维灵活运用，不但可以辨别项目的潜力，还可以在投资合作以后帮助创业团队来提升留存用户关系的能力。

那么，作为创投领域的一名投资人，特别是职业投资人，应该如何开启社群思维呢？我认为有三个基本的流程，我把它们归纳为开启社群

思维的“三部曲”，即从“理念、知识、行动”三个层面来入手。

首先是理念层面。作为一名投资人，在职业生涯中的绝大多数时间都在亲身参与和感受着创新创业的变幻莫测，其最重要的工作就是在不确定性中探寻确定性的规律。在早期创业投资领域，这种不确定性则表现得更为明显，投资出一个成功项目的难度已经变得越来越大。如果投资人不能从纷繁复杂的表象之中去探寻事物的本质，那么探寻确定性规律就是一种空谈，想在投资领域取得成功是很难得。

我认为，投资人需要具备透过现象看本质的能力和探寻规律的素质，需要在思维架构的底层去建立一种指导投资行为的理念。只有“安装”了一种类似手机操作系统的理念，才能像灵活调用各种手机应用软件一样，轻松地筛选投资项目。我倡导投资人应该去“安装”社群思维这种理念，因为社群思维是一种真正架构在底层的思维方式，是一种可以引领创新创业的精神法则。在创新创业领域运用社群思维，就是强调两个“以人为本”：一是创新创业是以创业团队为本的，需要对创始人和团队进行深入地了解和考察；二是创业的成功是以用户为本的，需要充分了解创业公司如何去获取用户和留存用户。同时，社群思维还高度关注人的精神力量和创造力。投资人运用社群思维时需要充分感受和挖掘创始人和团队的价值观，因为价值观是精神力量的源泉，有了正确的价值观指引，创业团队才能不畏艰难、勇往直前。投资人运用社群思维时还需要对创始人和团队的创造力进行评估，创造力可以使一个创业团队不断取得创新和突破，不断接近创业的目标和愿景。

其次是知识层面。有关社群思维的知识是一个完整的体系，投资人在学习社群思维时应充分认识到它的系统性，避免只见树木、不见森林，避免以偏概全、一叶障目。

社群思维知识的系统性包含了显性和隐性两个层次。从显性层次来看，社群“精神层面”的定义明确指出社群是一个具有共同价值观的精神联合体和利益共同体，并在此基础上形成了一种“精神层面”的思维方

式，强调这是一个人性回归的时代，强调正确的价值观对于人生的根本意义。从隐性层次来看，社群思维的背后是一套精神商业理论体系，明确指出人的精神需求的重要意义，精神商业取代功能商业成为一种不可逆转的趋势。同时，精神商业的本质是一种人格化的商业，是品牌人格化和魅力人格体的时代，在这个时代里，只有人格化的商业才能与用户建立价值观的连接，才能通过社群来构建深度的用户关系。人格化商业需要通过社群商业来展现，基于社群商业而形成的社群经济是一种平衡人的功能需求和精神需求、物质生活和精神生活的经济形态。由此我们可以看出，社群企业将成为未来社群经济的价值创造主体。

精神商业理论、人格化商业理论和社群经济理论，是投资人在学习社群思维知识体系时需要不断思考和体会的，也是本书的精华所在。以社群思维为主线，在本书中这三种理论体系融会贯通、相互依存。然而，这三种理论体系都是我尝试性的发现和探索，还远远不够成熟，需要本书的读者朋友的批评指导，需要更多人来一起完善它。

最后是行动层面。在建构了社群思维的理念、掌握了社群思维的知识之后，一位投资人运用社群思维指导行动就是自然而然的事情。

在实践中，投资人既可以运用社群思维来考察创业团队的成功潜质、判断创业项目的投资价值，又可以运用社群思维来做好已投项目的后续服务工作，帮助创业团队不断强化用户思维，使其练就打造有效社群的本领，克服创业“四难”的困扰，构建深度的用户关系。

同时，我认为，投资人进行社群思维实践的一个重要内容就是亲手打造一个有效社群。投资人可以发起一个具有个人品牌的社群，从工作中接触到企业家、投资人和创业者朋友中，选择一批志同道合者逐步加入，可以将已经投资的创业公司创始人也加入进来，目标是打造一个具有共同价值观的精神联合体和利益共同体。

在社群运营过程中，充分运用打造有效社群的“六脉神剑”，不断满

足社群成员精神需求，并以是否具有相近的价值观为标准来淘汰部分不适合者，同时补充发展新成员加入。在社群运营过程中，将“陪伴、成长、互助”作为一条清晰的主线，不断增强成员们的存在感、创造力和幸福。

亲手打造一个有效社群，对于一名投资人的个人成长和品牌塑造都是有巨大帮助的。过去一年多来，我发起的西海社群的品牌不断成长，目前已经成为一个具有影响力和吸引力的品牌IP，已经成为所有西海家人的精神家园和互助土壤。打造西海社群，对我个人成长的帮助是非常大的，对我的投资人品牌和中青创投的机构品牌都有很大的帮助。同时，由我本人出品并参演，由中青创投和西海社群参与投资出品的院线电影《废柴老爸》将于2017年上半年上映，也将是第一部用社群思维来引爆宣传的电影，西海社群将有可能创造一个电影宣发的全新模式，让我们共同拭目以待。

结语 社群思维是人性化生存法则

人性危机：技术化生存的反思

当今时代，人类已经置身于一个技术化生存的世界之中。所谓技术化生存，是指人类的生存以技术发展为导向，技术成为人类生存的首要条件。“无所不能”的技术，已经渗透到人类生产和生活的各个领域，人类对技术产生了巨大的依赖性，人类的技术化生存似乎已经成为一种难以改变的常态。

不可否认，技术化生存确实给人类的生活内容和生存方式带来了翻天覆地的变化，人类不断地享受着技术革命带来的物质财富、交通便利、信息发达、生活舒适、寿命延长等诸多好处。而技术似乎已经变得无所不能：信息技术把人从现实世界带到虚拟世界，享受虚拟世界的多姿多彩；航天技术让人类得以遨游太空，畅想地球之外的生存空间；生物技术更是魔力无穷，转基因技术可以任意地重组生物界的各种基因，基因治疗技术诊断和治疗各种疑难杂症，胚胎干细胞技术可以培养各种人体组织、器官，解决器官移植中供体不足的问题。

然而，我们必须意识到，技术化生存已经带来一个严重的后果，就是技术对人的控制和支配越来越明显，我们的人性正在逐渐被技术吞噬。人类在科学技术面前越来越缺乏理性，甚至越来越缺乏人性。

提出“第三次工业革命”概念的美国著名学者杰里米·里夫金（Jeremy Rifkin）曾经尖锐地指出：“也有可能我们将不再拥有我们所渴望的真正东西——我们的人性。在未来的几十年中，我们人类可能将我们自己作为交易品，每次一个基因，只为换取暂时的利益。最终，我们很久以来

所追求和很难保存的公共安全，可能在我们追求完美改造自身的遗传改造过程中不可逆地丧失。”

这就是单纯的技术化生存所带来的苦果——人性被剥夺。科学技术的发展为人类带来了巨大的物质财富和各种各样的好处，人们在享受舒适和安逸生活的同时，却忘了自己的存在，忘了自身的价值和意义，人性在物欲横流的世界中被不断地消解，生存的价值和意义在消费主义盛行的状况下逐渐被人们忘却。

技术先进并不意味文化先进，物质丰富并非等于精神富足，科技发达也不表示人性升华，经济繁荣未必象征灵魂净化。技术的功利性常常激发人们对物质的贪婪，对消费的攀比，对资源的掠夺，对自然的征服，对科学的崇拜，对技术的依赖，对自我的放纵，对精神的淡薄，对价值的贬低，对伦理的忽视，以及对文化的叛逆，并因此引发一系列不良后果。

面对技术给我们带来的两难境地，人类应该对它进行重新审视与深刻反思，反思技术发展所引起的人性倒退、精神失落、信仰迷惘、生存失衡的根源。

爱因斯坦曾经深刻地指出：“关心人本身，应当始终成为一切技术上奋斗的主要目标。”

技术的本质与最终归宿是为人服务的，为人与自然、人与社会、人与自我的和谐发展服务。技术在本质上应该体现人性，而人性应该统摄技术，而不是相反——技术剥夺人性。因此，当我们面对当代科学技术给人类带来诸多希望的同时，不要被眼前的利益冲昏了头脑，不能被技术的工具性迷惑，不能被技术化生存统治，我们应该有一份清醒的认知：技术化生存会已经危及到人们的精神世界，造成了危及人类生存的人性危机。

然而，人性危机完全是由技术造成的吗？其实不然。技术化生存导致的人性危机的根源在于人，是人类所持有的扭曲的文化观和价值观、生存观和发展观造成的，这完全是人类自取其苦。也可以说，人性危机的根源其实在于四个“分裂”——科学文化和人文文化的分裂，科学精神和人文精神的分裂，物质世界和精神世界的分裂，现象世界和本质世界的分裂。这四种“分裂”带来的结果就是，科学技术的发展不仅没有给人类带来情感的丰富、思想的自由、精神的快乐、生活的幸福，反而使人类处于失衡的生存状态之中。

全世界的人们在追求现代化的道路上，普遍过分强调物质需求的满足，而忽视了对人自身精神世界的呵护。人们的精神生活日益匮乏、心灵世界日益封闭。这个时代的人与人之间出现了一种前所未有的失联状态，全世界绝大多数人都不同程度地成了一个个孤独的个体，越来越搞不清楚自己究竟要“从哪里来，要到哪里去”，忘记了生命应有的价值和意义，陷入物质生活与精神生活失衡的矛盾之中，陷入精神痛苦和心灵孤独的现实困境之中，价值观混乱、缺乏想象力、思维力、创造力、存在感，以及幸福感！

人类解决这些困境的根本出路，是追求一种有质量、有价值、有意义、有信仰的生存方式，从本源上回归人性化的生存方式。

生命意义：人性化生存的追求

人性是人类天然具备的基本特性，也是人区别于其他动物的本质所在，包括人的生物性、社会性和精神性。人的生物性是指人类作为生物体与外界进行新陈代谢和物质满足的过程。人的社会性是指人作为个体无法单独生存，必须依附于社会群体并在社会群体内与他人进行价值交换。人的精神性是指人具有独特的精神世界，人在生存发展的过程中与自然界和人类社会不断进行信息交换、探究和印证，不断构建属于自我

的意念世界。

这三种基本属性的辩证统一体就是人性：生物性是被社会性和精神性所制约的；社会性以生物性为基础，以精神性为表现形式；精神性以生物性为前提，以社会性为内容。我们所经常听到的形容某人“人性扭曲”，或者干脆说某人“没人性”，就一定是指其三种属性的兼顾和平衡出了问题，绝大多数情况下指是其在社会性或精神性方面出了问题。

因此，人性化生存就是以人性为前提和首要条件的生存方式，就是在人在存活于世的生命过程中努力实现生物性、社会性和精神性的和谐与平衡，即三种属性同时兼顾才是真正的人性化生存。人性化生存是一种人类面向未来的生存法则，它可以帮助我们去应对纷繁复杂的外部环境，对于我们的生活、事业、成长、情感都具有重要意义。

人性化生存的最大价值是让我们去追求生命的意义。无论顺境还是逆境，无论富有还是贫穷，无论幸福还是痛苦，我们都要时常问问自己：我为什么活着？我的生命意义到底是什么？

对于生命意义的哲学解读，就是回答人生三大终极命题：我是谁？我从哪里来？我到哪里去？古希腊伟大的思想家亚里士多德在2000多年前就说过，生命的意义在于追求幸福，幸福是人类的终极目标。这个伟大的观点，对我们具有非同小可的指导意义。生命的意义在于追求幸福，而人性化生存则是人类实现这个终极目标的唯一路径。这是一个人们纷纷企盼幸福的时代，幸福是一种终极的生命体验，它不单单是一个结果，而是一个过程。人类对幸福的追求伴随着我们生命的全过程，这个过程就是一个人性化生存的过程，就是充分释放人性的生命存续过程，就是实现人的生物性、社会性、精神性和谐与平衡过程，这个过程与人类实现生命意义的过程高度契合。

单纯的技术化生存给人类带来了困境，我们不能仅仅沉浸于技术给人类带来的经济效益与物质利益的极大丰富中，而要在技术给人类带来

的社会效益与精神生活方面进行反思。造成人类目前面临的困境的主要原因就是，单纯的技术化生存偏离了人性的平衡，人类过分强调人的生物性，却忽视了人的社会性和精神性。这种偏离的后果就是，人们在获得物质满足的同时，日益在群体中孤立、与社会脱节，逐渐被精神焦虑、孤独寂寞、心灵空虚包围，从而出现信仰危机和社会混乱。

因此，人性化生存的正确选择，就是重新重视人的社会性和精神性，让人回归技术化生存之前的本来状态：回归有意义的群体生活中，回归有价值的社会交往和协作中。在这个过程中，人们通过社会性的展现和提升，进一步升华精神性，一起去追寻自身的价值和尊严和自身的生存意义与生活理想，满足彼此的存在感，提升人与人相互扶持而形成的创造力，并在这个过程中，人们最终通过相互帮助、相互关爱来获得幸福，从而达成人对生命意义的终极追求。

社群思维：人性化生存的法则

社群思维的精髓是依托有效社群来塑造魅力人格的生存思维。具体地讲，社群思维有三种内涵：

第一，社群思维是一种关乎生存的思维方式。社群思维是一种关乎人的生存的思维方式和具有操作性的思维方法，意义重大。一个人的思维方式，将从根本上影响其人生道路的方向选择和人生规划，并深入影响其在人生目标实现过程中的具体方法和操作手段。

每个人都生存在三种世界之中，即物质世界、情感世界与精神世界。一个人能否处理好三种世界的关系是关乎其生存质量与生存状态的最重要课题，社群思维天然地从人应对这一课题的需求出发，构建出一套完整的思想、理论和知识体系，既回归到人的本源来思考问题，又遵循大道至简的原则——用最简单的方法来解决问题，同时还摆脱了既有

思维局限的束缚——充分运用跳出原则来反观内心，从而构成一个完整的思维体系来服务于人的生存和发展。

第二，社群思维强调社群对于人的重要性。社群思维强调社群是人格生存的必需载体，社群提供了人格生存所必需的环境和必要的养分，即可以将社群称之为人格生存的必备土壤。而人格生存是人回归人性化生存状态的唯一可行的实现手段，因此意味着社群在本质上是人的一种必要生存载体。离开了社群，人格生存将会出现障碍甚至终止。社群天然地满足了人性中的社会性需求，它是人进行社会化的生存、使人获得必要社会资源支持的平台。同时社群通过人与人之间的人格连接来实现相互的精神性需求满足。在现实生活中，人可以选择参与不同类型的社群或者自己组建社群，也有随时退出某个社群的权利和自由，但是从根本上说，一个正常的成年人绝对无法离开社群而独自实现人性化生存。我们必须高度重视社群对于生存的意义，合理地发挥和利用社群的功能和价值，这是社群思维的一个指导性原则。

第三，社群思维开创性地提出塑造魅力人格是人生的根本任务。社群思维旗帜鲜明地提出人生最重要的任务是依托社群来塑造魅力人格。通过这种思维方式的理解和运用，我们会发现拥有魅力人格的人是非常令人钦佩和羡慕的，正如本书第三章所述，人格生存的16个词汇是魅力人格的最基本要求，是一种具有吸引力和影响力的人格ID，是考核人格印象指数和人格能量指数的关键指标，更是一个人打造“人格牛市”的基础。“人格牛市”意味着一个人在他人心目中获得了令人向往和赞叹的两张曲线图——人格印象K线图和人格能量K线图。塑造魅力人格的过程就是人生中不断实现“人格牛市”的过程，社群思维的提出就是为了揭示这样一个简单而又深刻的道理，并用于指导人的现实生活。

通过对于社群思维三层内涵的解读，我们可以发现社群思维是一种真正顺应时代、真正以人为本的人性化思维。人类在过去200多年中实现了技术生存的极大飞跃，却越发使人类集体陷入技术化生存的人性危

机之中，这种危机的本质就是工具化思维（也可以称之为工具理性或技术理性）占据了人类思维方式的主导地位，使人类被动地陷入一种思维局限之中而无法自拔。时代迫切呼唤人性化思维的回归，而社群思维则是一种完全的人性化思维，它顺应时代需求、天然地以人为本，在人类社会发展的紧要关头应运而生。

社群思维是人类真正应该具备的生存思维。它从根上具备一种真正的思维方式所必需的所有要素，可以建构起一套完整的思想体系、理论体系和知识体系；而信息时代的“互联网思维”从根本上说是一种工具性方法论，它绝不是思维方式层面的课题，无法从底层建构一套完善的思想和理论支撑。“互联网思维”缺乏一种作为指导人类生存的思维方式所必需的基础要素——将以人为本、回归人性作为出发点，以人的根本需求为着眼点，以人的根本任务为立足点。

社群思维是塑造魅力人格的强大思想武器。它将在社群时代全面运用于塑造魅力人格的全过程。塑造魅力人格是人格生存的根本目标，通俗地说，塑造魅力人格是人一生都应该去努力完成的事情。如果人在一生之中不能拥有一种魅力人格，就很难称得上是成功的人生。拥有魅力人格意味着将会获得丰盛的人生，这种丰盛的标志就是实现人的生命意义和价值——人在存活于世的有限时光中，能够有效地获得坚实的存在感和丰富的创造力，并最终收获真正的幸福。

附录 付岩拙诗五首

《青城山心语》三首

（一）

山房静室，反观内思；
而立六载，风轻云淡。
藤椅木案，拙作幽莲；
心发立壁，道悟出山。

（二）

青山细雨后，木屋晓窗前；
地僻心亦远，气定神自闲。
一心思拙作，二度念尘缘；
三生创世界，万物造自然。

（三）

青城山上云自悠，碧水涧下鱼纵游；

远眺千峰且竞秀，近观百舸亦争流。
幽道木栈凭栏走，山房石梯侧身留；
含笑目极心所有，且问夫复欲何求？

2015年8月，于四川青城山幽道山房

《鹤鸣山心语》二首

（一）

喜闻星夜昆虫语，
笑听山间清泉流；
云淡风轻拂叶走，
情深心醉佳人留。

（二）

伏案文思如泉涌，
卧椅心念若酒浓；
仰头凝望披星影，
俯首轻吟戴月情。

2015年10月，于四川鹤鸣山道源圣城